

Uniwersytet Warszawski  
Wydział Zarządzania

Piotr Szczypka

**Sposoby zarządzania organizacjami sportowymi na  
przykładzie klubów tenisowych**

Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem:  
Dr hab. prof. UW Beaty Glinki

Katedra Teorii Organizacji  
Zakład Innowacji Organizacyjnych i Przedsiębiorczości

**Wyrażam zgodę na udostępnienie mojej rozprawy doktorskiej dla celów naukowo –  
badawczych**

DATA .....

PODPIS AUTORA .....

Słowa kluczowe: zarządzanie klubem, „trwała porażka”, zaangażowanie organizacyjne,  
gra organizacyjna, cele, stowarzyszenie, tenis, stereotyp

#### Oświadczenie Autora Pracy

Świadomy odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza rozprawa doktorska została napisana przeze mnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni.

Data

Podpis Autora

#### Oświadczenie Promotora

Oświadczam, że niniejsza rozprawa jest gotowa do oceny przez recenzentów.

Data

Podpis Promotora

<b>Wstęp .....</b>	<b>5</b>
Sformułowanie problemu badawczego i uzasadnienie wyboru tematu.....	5
Cele pracy, pytania badawcze i hipotezy robocze .....	8
Uzasadnienie wyboru metod badawczych.....	10
Ramy teoretyczne pracy .....	12
Struktura pracy .....	14
 <b>Rozdział I Zarządzanie klubami sportowymi w kontekście teorii organizacji doznających trwałej porażki.....</b>	<b>16</b>
1.1 Organizacje trwale doznające niepowodzeń.....	17
1.1.1 Motywy pojawienia się „permanentnej porażki” w organizacji.....	17
1.1.2 Możliwe reakcje na trwałą porażkę .....	22
1.1.3 Użyteczność koncepcji dla potrzeb pracy. Permanentna porażka jako wynik nieefektywnego zarządzania.....	23
1.2 Metafora polityczna i gra organizacyjna – wybrane elementy teorii .....	24
1.2.1 Pojęcie metafory politycznej w teorii organizacji .....	25
1.2.2 Gra organizacyjna jako jedna z koncepcji powstałych na gruncie metafory politycznej .....	28
1.3 Społeczny kontekst sportu – stereotypy i uprzedzenia .....	34
1.3.1 Stereotyp: koncepcja i podstawowe nurty badań.....	34
1.3.2 Możliwość zmiany stereotypów .....	37
1.4 Specyfika zarządzania klubami sportowymi – wybrane aspekty .....	38
1.4.1 Prawne aspekty zarządzania sportem w Polsce .....	39
1.4.2 Uwarunkowania prawne funkcjonowania stowarzyszeń i spółek kultury fizycznej .....	40
1.4.3 Zarządzanie sportem – podstawowe definicje .....	43
1.4.4 Specyfika członków organizacji sportowych – charakterystyka .....	44
1.4.5. Zarządzanie ludźmi i zaangażowanie organizacyjne.....	47
1.4.6 Strategia, misja i cele główne w klubach sportowych .....	50
1.4.7 Specyfika zarządzania sportem – podsumowanie .....	53
1.4.8 Teoretyczne aspekty zarządzania klubami tenisowymi – przegląd literatury .....	55
1.5 Podsumowanie – zastosowanie wybranych teorii i pojęć w pracy.....	58
 <b>Rozdział II Zarządzanie klubami tenisowymi w Polsce – metodologia badania .....</b>	<b>62</b>
2.1 Przedmiot badania i przesłanki wyboru metody.....	62
2.2 Teoria ugruntowana jako metoda badania organizacji .....	64

2.3 Przebieg badań.....	67
2.4 Interpretacja wyników i zapewnienie wiarygodności badania .....	70
2.5 Prezentacja materiału.....	71
<b>Rozdział III Historia tenisa na świecie i w Polsce.....</b>	<b>73</b>
3.1 Początki tenisa na świecie .....	73
3.1.1 Turnieje Wielkiego Szlema .....	76
3.1.2 System współzawodnictwa drużynowego .....	81
3.2 Początki tenisa w Polsce.....	82
3.3 Międzynarodowe organizacje tenisowe.....	84
3.3.1 International Tennis Federation (ITF) – Międzynarodowa Federacja Tenisa .....	85
3.3.2 Rola Międzynarodowej Federacji Tenisowej .....	86
3.3.3 Struktura Międzynarodowej Federacji Tenisowej .....	87
3.3.4 Women's Tennis Association (WTA) – Związek Tenisistek Zawodowych .....	88
3.3.5 Association of Tennis Professionals (ATP) – Związek Tenisistów Zawodowych .....	89
3.4 Organizacje tenisowe w Polsce .....	91
<b>Rozdział IV Polski tenis na tle tenisa w Europie i wybranych krajach pozaeuropejskich – obraz ogólny .....</b>	<b>93</b>
4.1 Miejsce Europy i Polski w tenisowym świecie pod względem wyników sportowych .....	93
4.2 Uwarunkowania społeczno-ekonomiczne – organizacyjne rozwoju tenisa w Polsce i wybranych krajach Europy i Świata.....	97
4.3 Związki tenisowe w Europie i na świecie – wybrane przykłady.....	105
4.4. Tenis polski a inne europejskie i światowe związki – podobieństwa i różnice.....	118
4.5 Postrzeganie tenisa w Polsce i wybranych krajach europejskich – wyniki badań .....	120
4.5.1 Postrzeganie tenisa w społeczeństwie polskim na przykładzie mieszkańców Warszawy i Bielska-Białej – wyniki badań .....	120
4.5.2 Postrzeganie tenisa w społeczeństwie duńskim na przykładzie mieszkańców wyspy Bornholm – wyniki badań.....	125
4.5.3 Postrzeganie tenisa w społeczeństwie słowackim na przykładzie mieszkańców Popradu – wyniki badań.....	129
4.5.4 Postrzeganie tenisa w społeczeństwie czeskim na przykładzie mieszkańców Ostrawy – wyniki badań.....	134
4.5.5 Podsumowanie – podobieństwa i różnice w postrzeganiu tenisa przez Polaków, Duńczyków, Czechów i Słowaków.....	139

<b>Rozdział V Zarządzanie w klubach i społeczny kontekst ich działania – wyniki badań</b>	<b>142</b>
5.1 Popularność i dostępność tenisa i ich wpływ na rozwój dyscypliny w Polsce.....	142
5.2 Stowarzyszeniowy charakter działalności polskich klubów tenisowych .....	147
5.2.1 Towarzystwa sportowe a kluby sportowe.....	147
5.2.2 Specyfika działalności stowarzyszeniowej.....	150
5.3 Organizacje tenisowe w Polsce – klasyfikacja widziana oczami rozmówców .....	156
5.4 Charakterystyka interesariuszy w polskim tenisie.....	160
5.5. Wewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania organizacji tenisowych w Polsce .....	171
5.5.1 System szkolenia i naboru zawodników do klubów w Polsce.....	171
5.5.2 Tenis w szkołach.....	173
5.5.3 Relacja zawodnik–klub–Polski Związek Tenisowy .....	179
5.5.4 Efektywność działalności klubów w opinii badanych.....	181
5.6 Dobre praktyki stosowane w innych krajach.....	183
5.7 Szanse i zagrożenia dla działalności klubowej w Polsce.....	186
5.8 Zarządzanie w klubach i społeczny kontekst ich działalności – podsumowanie .....	192
<b>Rozdział VI Analiza i wnioski .....</b>	<b>196</b>
6.1 Stereotypy tenisa w Polsce – szansa czy zagrożenie działalności klubów? .....	196
6.2 Sposoby zarządzania klubami tenisowymi w Polsce .....	198
6.3 Polski tenis a problem permanentnej porażki.....	200
6.4 Hybrydowość klubów jako źródło permanentnej porażki .....	214
6.5 Główne problemy związane z zarządzaniem klubami tenisowymi i możliwości ich rozwiązania w świetle wyników przeprowadzonych badań empirycznych.....	218
6.6 Beskidzki Klub Tenisowy „Advantage” i „Sports Advantage” S.A. – studium przypadku.....	222
<b>Podsumowanie i wnioski dla dalszych badań .....</b>	<b>226</b>
<b>Bibliografia i materiały analizowane .....</b>	<b>229</b>
<b>Aneks .....</b>	<b>243</b>

## Wstęp

### Sformułowanie problemu badawczego i uzasadnienie wyboru tematu

Problemem badawczym w niniejszej pracy jest ustalenie jakie trudności w zarządzaniu najczęściej spotykane są w polskich klubach sportowych. W celu zbadania tego problemu pomocne będą sformułowane poniżej pytania badawcze:

- Jak zarządzający klubami tenisowymi radzą sobie ze zdefiniowaniem misji, celów, strategii klubów i angażowaniem pracowników do wydajnej pracy?
- Jaki wpływ na te czynniki mają uwarunkowania prawne i stereotypy?
- W jaki sposób elementy te są podstawą do występowania w klubach gier organizacyjnych w kontekście władzy?

Na wybór takiego zakresu badań autor zdecydował się z trzech głównych powodów. Po pierwsze, sport<sup>1</sup> jest taką dziedziną działalności ludzkiej, która wzbudza duże zainteresowanie społeczeństwa (Komisja Europejska 2007: 6). Po drugie, w ostatnich latach branża sportowa silnie rozwija się na świecie. Jak pokazują wyniki badań autora, w Polsce rozwój ten jest wolniejszy, wobec czego kluby i związki sportowe nie osiągają satysfakcjonujących wyników sportowych i finansowych. Opis problemów związanych z rozwojem sportu, na przykładzie klubów tenisowych, wydaje się interesujący i może przyczynić się do szybszego, jakże potrzebnego, rozwoju tej gałęzi gospodarki. Po trzecie temat rozprawy osadzony jest w stosunkowo nowym w Polsce nurcie zarządzania w sporcie. Mimo że jest to jeden z najszybciej rozwijających się obszarów nauki na świecie, w Polsce wciąż brakuje badań dotyczących sposobów zarządzania klubami sportowymi (Gulan 2012: 7). Dlatego też niniejsza praca może wypełnić lukę w teorii, przyczyniając się do rozwoju wiedzy o zarządzaniu w sporcie.

Poniżej zostaną opisane szerzej wymienione powody wyboru takiego zakresu badań.

Sport odgrywa coraz ważniejszą rolę jako zjawisko społeczne i gospodarcze, przyczyniając się w dużym stopniu do realizacji strategicznych celów wielu krajów, takich jak solidarność i dobrobyt. Przyczynia się do rozwoju ducha zespołowego, solidarności, tolerancji oraz zasady *fair play*, a tym samym do rozwoju jednostki i jej samorealizacji. Sport ma również znaczenie dla gospodarki. Jest sektorem dynamicznym

---

<sup>1</sup> W rozprawie będzie używana definicja sportu ustalona przez Radę Europy: „wszelkie formy aktywności fizycznej, które poprzez uczestnictwo doraźne lub zorganizowane, stawiają sobie za cel wypracowanie lub poprawienie kondycji fizycznej i psychicznej, rozwój stosunków społecznych lub osiągnięcie wyników sportowych na wszelkich poziomach” – za: Komisja Europejska (2007: 7).

i coraz bardziej istotnym, przyczyniającym się do przyspieszenia wzrostu gospodarczego i tworzenia nowych miejsc pracy. Może służyć jako narzędzie rozwoju lokalnego i regionalnego (Komisja Europejska 2007: 20).

Niemniej jednak rozwój sportu<sup>2</sup> w Polsce nie przebiega tak dynamicznie jak w bardziej zamożnych krajach Europy, o czym świadczą choćby wyniki sportowców na ostatnich Igrzyskach Olimpijskich w Londynie (Lipiec 2012: 2).

Autor uczestniczył jako zawodnik w rywalizacji sportowej w kraju i za granicą. Pozwoliło mu to zauważyć ogromną różnicę w sposobie zarządzania klubami sportowymi w Polsce i krajach Europy Zachodniej. Wraz z rozwojem sportu w wielu krajach nastąpił rozwój w zarządzaniu organizacjami sportowymi. W Polsce rozwój ten jest jeszcze wolny, ponieważ wiele osób zarządzających klubami sportowymi na szczeblu mikro czy związkami sportowymi w skali kraju nadal nie przystosowało się do zmian ustrojowych, które nastąpiły po 1989 roku. Określenie czynników wpływających na rozwój zarządzania organizacjami sportowymi może w znacznym stopniu przyczynić się do poprawy kondycji organizacyjnej, finansowej i sportowej klubów sportowych. Chęć zrozumienia sytuacji, w jakiej znajdują się polskie kluby, stała się kolejnym bodźcem do rozpoczęcia badań właśnie w omawianym zakresie.

Sposoby zarządzania klubami sportowymi zostały przez autora przedstawione na przykładzie klubów tenisowych. Wybór takiego zakresu badań podyktowany był prywatnymi pobudkami (autor przez kilkanaście lat uprawiał tenis) oraz świadomością wagi tematu. Adam Królak – jeden z najwybitniejszych polskich analityków sportowych z obszaru tenisa – stwierdza, że „tenis pod względem liczby grających ludzi na świecie, popularności w mass mediach i infrastruktury, jest drugą, po piłce nożnej, najbardziej popularną dyscypliną sportu na świecie”<sup>3</sup>. W Polsce nie należy do popularnych dyscyplin. Wpływ na taki stan rzeczy ma zapewne stereotyp, że tenis jest sportem snobistycznym i przeznaczonym wyłącznie dla najzamożniejszych. Z tego względu na potrzeby pracy przeprowadzone zostało badanie dotyczące postrzegania tenisa. Przede wszystkim jednak opisane i przeanalizowane zostały problemy dotyczące zarządzania i organizacji w polskich klubach tenisowych. Szczególny nacisk położono na misję i cele

---

<sup>2</sup> Dla potrzeb tej pracy rozwój sportu rozumiany jest jako ogólna poprawa infrastruktury sportowej spowodowana m. in. wzrostem świadomości wprowadzenia nowoczesnych metod zarządzania w klubach sportowych. Nowoczesna infrastruktura sportowa jest warunkiem koniecznym w rozwoju sportowców i ich wyników sportowych.

<sup>3</sup> Zaczerpnięte z wykładu na temat teorii tenisa podczas studiów podyplomowych o specjalności Trener tenisa II klasy, Warszawa, 2010: Wyższa Szkoła Trenerów Sportu.

funkcjonowania klubów. Biorąc pod uwagę stowarzyszeniowy charakter klubów, zbadano również sposoby zarządzania zasobami ludzkimi w tych klubach. Przy wykorzystaniu metafory politycznej i koncepcji gry organizacyjnej przedstawione zostały sposoby wywierania wpływu i realizowania interesów przez aktorów zależnych i niezależnych tychże organizacji. Autor będzie zmierzać do postawienia diagnozy stanu polskiego tenisa, sposobów zarządzania w nim dominujących oraz określenia, czy sektor polskiego tenisa (a zwłaszcza poszczególne kluby) doświadcza zjawiska permanentnej porażki, którą na gruncie organizacji i zarządzania już w latach 80. poprzedniego stulecia szeroko opisali dwaj amerykańscy naukowcy – Meyer i Zucker – w książce *Permanently Failing Organizations* (1989).

Ostatnim argumentem przemawiającym za podjęciem tych właśnie kwestii jest fakt, że upośledzenia organizacyjne, jakie da się zaobserwować w tenisie, dają się również zauważyć w wielu innych dyscyplinach sportowych. Analiza zarządzania w tenisie może okazać się przydatna w diagnozowaniu kondycji wielu innych dyscyplin sportowych. Upośledzenia te wynikają z faktu, że zarządzanie w sporcie w Polsce wciąż jest nową dyscypliną, która nie znalazła odpowiedniego miejsca na uczelniach wyższych. W Europie Zachodniej czy Stanach Zjednoczonych powstało już wiele uczelni kształcących przyszłych menedżerów sportowych, zdolnych do efektywnego zarządzania organizacjami sportowymi. Wydaje się również szereg pism branżowych (“Journal of Sport Management”, “Sport Management Review”, “European Sport Management Quarterly” i inne). Tymczasem w Polsce menedżerów sportowych kształci się przede wszystkim w Akademiach Wychowania Fizycznego<sup>4</sup> gdzie prawie w ogóle nie podejmuje się tematów związanych z zarządzaniem, organizacją czy uwarunkowaniami prawnymi funkcjonowania klubów sportowych w Polsce. Brakuje również literatury z zakresu zarządzania sportem<sup>5</sup>. Dlatego wszelkie badania naukowe realizowane w polskim środowisku, które wpisują się w nurt zarządzania sportem, wydają się niezmiernie cenne (zob. Gulan 2012: 5–7).

Reasumując: autor podejmuje się analizy sposobów zarządzania klubami tenisowymi w Polsce z trzech głównych powodów, którymi są:

- ciągły wzrost znaczenia sportu jako zjawiska społecznego i gospodarczego;

---

<sup>4</sup> Autor niniejszej rozprawy ukończył studia podyplomowe „Menedżer Sportu i Turystyki” na jednym z polskich AWF.

<sup>5</sup> Zob. rozdział teoretyczny niniejszej pracy.



- zdiagnozowanie, dlaczego pomimo ogólnej tendencji do rozwoju branży sportowej w Europie i na świecie, większość klubów polskich funkcjonuje na granicy opłacalności, często doświadczając zjawiska permanentnej porażki;
- deficyt badań empirycznych w tematyce zarządzania sportem w polskim kontekście, co może być jedną z przyczyn słabej kondycji sportowej i finansowej wielu polskich klubów i związków sportowych.

Powyższe powody, poza prywatnym zainteresowaniem sportem, skłoniły autora do podjęcia badań empirycznych, których wyniki stanowią główną część niniejszej rozprawy.

## **Cele pracy, pytania badawcze i hipotezy robocze**

Aby naświetlić podjęty problem badawczy, autor wyznaczył poznawcze i praktyczne cele rozprawy, pytania badawcze oraz hipotezy robocze.

### ***Cele poznawcze***

Głównym celem pracy, wynikającym wprost ze sformułowanego problemu badawczego, jest identyfikacja sposobów zarządzania klubami tenisowymi w Polsce. Aby dokonać identyfikacji sposobów zarządzania klubami, autor sformułował kilka szczegółowych celów poznawczych, które mają ułatwić to zadanie.

Pierwszy z nich dotyczy klasyfikacji klubów tenisowych z uwzględnieniem ich misji i celów głównych. Kluby były badane pod kątem sformułowanych i realizowanych celów i misji. Kolejny cel odnosi się do diagnozy metod zarządzania zasobami ludzkimi w klubach. Autor koncentruje się w tym miejscu na sposobach zatrudnienia pracowników w klubach oraz na możliwościach wzmocnienia relacji zawodników i trenerów z klubem. Ostatni cel dotyczy diagnozy wad i zalet stowarzyszeniowego charakteru działalności klubów. Autor stara się tu odpowiedzieć na pytanie, czy obecne formy prawne działania klubów są optymalne. Przedstawia wady i zalety funkcjonowania klubów w formie stowarzyszeniowej i spółki prawa handlowego.

Reasumując: główne cele poznawcze to:

- klasyfikacja klubów tenisowych z uwzględnieniem ich misji i celów głównych,
- diagnoza metod zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi w klubach,
- diagnoza wad i zalet stowarzyszeniowego charakteru działalności klubów.

## ***Cele praktyczne***

Niniejsza rozprawa pozwala nie tylko na poszerzenie istniejącego stanu wiedzy dotyczącej zarządzania klubami tenisowymi w Polsce, lecz także niesie wyniki, które mogą zostać wykorzystane w sposób praktyczny. Podstawowymi celami praktycznymi niniejszej dysertacji są:

1. Wskazanie potencjalnych obszarów usprawnień i ocena przydatności nowych rozwiązań w klubach.
2. Wskazanie możliwości poprawy efektywności zarządzania klubami poprzez wzbogacenie bazy wiedzy i doświadczeń.
3. Ułatwienie kadrom wydziałów zarządzania procesu dydaktycznego poprzez wzbogacenie bazy wiedzy.
4. Wskazanie możliwości wykorzystania w polskim tenisie rozwiązań stosowanych w innych krajach.

## ***Pytania badawcze i hipotezy robocze***

W dążeniu do zrealizowania celów poznawczych i praktycznych pomogły autorowi pytania badawcze. Jak podaje Silverman, ich głównym zadaniem jest ukierunkowanie projektu badawczego i utrzymanie go w ryzach. Pytania badawcze, które są pomocne w pracy, charakteryzują się następującymi cechami:

- Zdolnością do udzielania odpowiedzi – możemy zdefiniować, jakiego rodzaju dane są niezbędne, aby udzielić odpowiedzi na pytania badawcze, i w jaki sposób uzyskamy materiał.
- Wzajemne powiązanie – pytania są ze sobą powiązane co zwiększa ich wartość.
- Wyraźne znaczenie – pytania są interesujące i wartościowe, co usprawiedliwia włożony wysiłek w realizację (Silverman 2009: 127).

Biorąc pod uwagę powyższe wskazówki, autor stworzył listę pytań głównych:

1. Jakie sposoby zarządzania wykorzystywane są przez polskie kluby tenisowe?
2. Jakie rodzaje klubów tenisowych można zidentyfikować w Polsce?
3. Jakie są najważniejsze grupy interesariuszy zaangażowanych bezpośrednio w funkcjonowanie klubów?
4. Jak kształtują się relacje pomiędzy właścicielami, trenerami i zawodnikami pracującymi w klubach tenisowych? Jaki jest wpływ tych relacji na praktyki zarządzania?

5. W jaki sposób obecne uwarunkowania prawne oddziałują na codzienne zarządzanie klubami tenisowymi? Jakie są konsekwencje stowarzyszeniowego charakteru klubów dla praktyki zarządzania?

Przyjęcie metodologii jakościowej opiera się na założeniu, że badacz rozpoznaje zjawisko w trakcie jego studiowania, w związku z czym nie formułuje się wstępnych hipotez. W trakcie badań mogą jednak pojawić się hipotezy robocze; tak też było w przypadku niniejszej pracy. Poniżej przedstawione zostały hipotezy robocze, z odniesieniami do korespondujących z nimi pytań badawczych.

- Najważniejszymi czynnikami wpływającymi na zdolność przetrwania klubów są: dobrze sprecyzowana misja i cele główne, a także wysokie zaangażowanie w pracy właścicieli, trenerów i zawodników; (1).
- Wśród polskich klubów tenisowych można wyróżnić kluby rekreacyjne, zawodowe, a także hybrydowe, będące połączeniem modelu zawodowego i rekreacyjnego; (2).
- Im pracownicy bardziej związani umowami prawnymi z klubem, tym lepsze wyniki tych pracowników, zawodników oraz całej organizacji; (3).
- Im zawodnicy bardziej są związani umowami cywilno-prawnymi z klubami, tym większe jest zaangażowanie w pracy obu stron; (4).
- Stowarzyszeniowy charakter klubów jest ważnym czynnikiem wpływającym na ich rozwój (5).

Wybrana przez autora metodologia, oparta na inspiracjach etnograficznych, w tym elementach teorii ugruntowanej, pozwoliła uzyskać wyczerpujące odpowiedzi na pytania badawcze.

## **Uzasadnienie wyboru metod badawczych**

W celu zrealizowania postawionych celów autor zdecydował się na wybór metod jakościowych (wykorzystanie elementów teorii ugruntowanej). Sposoby zarządzania klubami tenisowymi nie zostały do tej pory opisane w literaturze przedmiotu. Do opisu tego typu nowych zjawisk najczęściej używa się metod jakościowych, ponieważ w problemach wcześniej nieopisanych trudno jest formułować i testować hipotezy *a priori*, brakuje bowiem podstawowych pojęć i charakterystyk. Metody jakościowe są natomiast odpowiednie do opisu nowych, dynamicznych zjawisk, w których hipotezy powstają dopiero podczas trwania badań (Charmaz 2009). Stąd też w poprzednim

podrozdziale autor wskazał tylko pojawiające się w badaniu hipotezy robocze. Jak pisze Kostera (2003: 25):

Badania jakościowe polegają na naturalistycznym podejściu do badanych zjawisk w ich faktycznym kontekście. Naturalistyczne podejście oznacza tu, tak jak w literaturze pięknej, dążenie do wiernego opisu niezaburzonej obecnością badacza rzeczywistości, czyli przedstawienia kawałka „prawdziwego życia”.

Ze względu na wybór metod jakościowych badanie zastosowane w niniejszej pracy wydaje się właśnie wiernym opisem rzeczywistości polskiego tenisa.

Metody jakościowe mają swoich zwolenników i przeciwników, jednak są od wielu dziesięcioleci bardzo cenione – zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i Europie. Na gruncie polskim powstało również wiele bardzo wartościowych prac poświęconych metodom jakościowym (Konecki 2000; Kostera 2003). W kontekście niniejszego opracowania podstawową zaletą metod jakościowych jest możliwość pełnego i dogłębnego opisu nowej tematyki zarządzania klubami tenisowymi w Polsce. Z badaniami jakościowymi wiążą się także ograniczenia, wśród których podstawowym jest brak możliwości generalizacji wniosków na całą populację. Biorąc jednak pod uwagę postawione cele, pełny, otwarty na nowe elementy opis jest kluczowy dla niniejszej pracy. Na badania w niniejszej pracy złożyło się 30 wywiadów, w trakcie których, zgodnie z przyjętą metodologią, prowadzone były bieżące obserwacje i notatki.

W celu pełniejszego opisu tła badanego problemu autor posłużył się również – uzupełniając – ankietą. Analiza tej ankiety, dotyczącej percepcji tenisa w społeczeństwie polskim, czeskim, słowackim i duńskim, pozwoliła na weryfikację wstępnych założeń dotyczących stereotypów, jakie na temat tenisa funkcjonują w Polsce (ankieta objęła łącznie 260 osób). Do badania tła wykorzystana również została analiza dokumentów i innych tekstów (ustaw, publikacji popularnych, statutów i ulotek klubowych).

Podsumowując: wybór metod badawczych był konsekwencją natury problemu badawczego i postawionych celów. Badanie oparte na elementach teorii ugruntowanej jest podstawowe w niniejszej rozprawie, a badanie ilościowe przy użyciu kwestionariusza ankiety jest badaniem uzupełniającym, niewchodzącym w zakres głównego wnioskowania.

## Ramy teoretyczne pracy

Główną koncepcją wykorzystaną w pracy jest teoria organizacji trwale doznających niepowodzeń, stworzona przez Meyera i Zuckera i opisana w *Permanently Failing Organizations* (1989) oraz w późniejszych publikacjach innych autorów (Eitel 2004, Finkelstein 2005, Glinka 2000, Jarząbkowski et al. 2007, Luscher, et al. 2006, Rouleau et al. 2007, Vincent, Barker 2005). Po przeprowadzeniu wywiadów i zidentyfikowaniu szeregu czynników, które hamują rozwój tenisa autor przyjął taką perspektywę, ponieważ odniósł wrażenie, że teoria ta powstała na podstawie analizy jednostek funkcjonujących podobnie do tych, które stały się przedmiotem badań i jest znakomitą podstawą teoretyczną dla tej pracy.

Trwała porażka, charakteryzująca działalność wielu klubów, wynika z szeregu wewnętrznych i zewnętrznych czynników. Do pierwszych można zaliczyć gry organizacyjne prowadzone przez aktorów zależnych i niezależnych organizacji, błędne zdefiniowanie misji, celów i strategii klubów oraz nieefektywne zarządzanie kapitałem ludzkim. Na trwałą porażkę klubów wpływają również czynniki zewnętrzne, w niewielkim stopniu zależne od klubów. Mowa tu o regulacjach prawnych ich funkcjonowania (system stowarzyszeniowy) oraz o stereotypowym postrzeganiu tenisa jako sportu elitarnego, czynnikach determinujących popularność dyscypliny w Polsce. W kolejnych częściach podrozdziału opisane zostaną teoretyczne podstawy wymienionych wewnętrznych i zewnętrznych czynników wpływających na trwałą porażkę klubów.

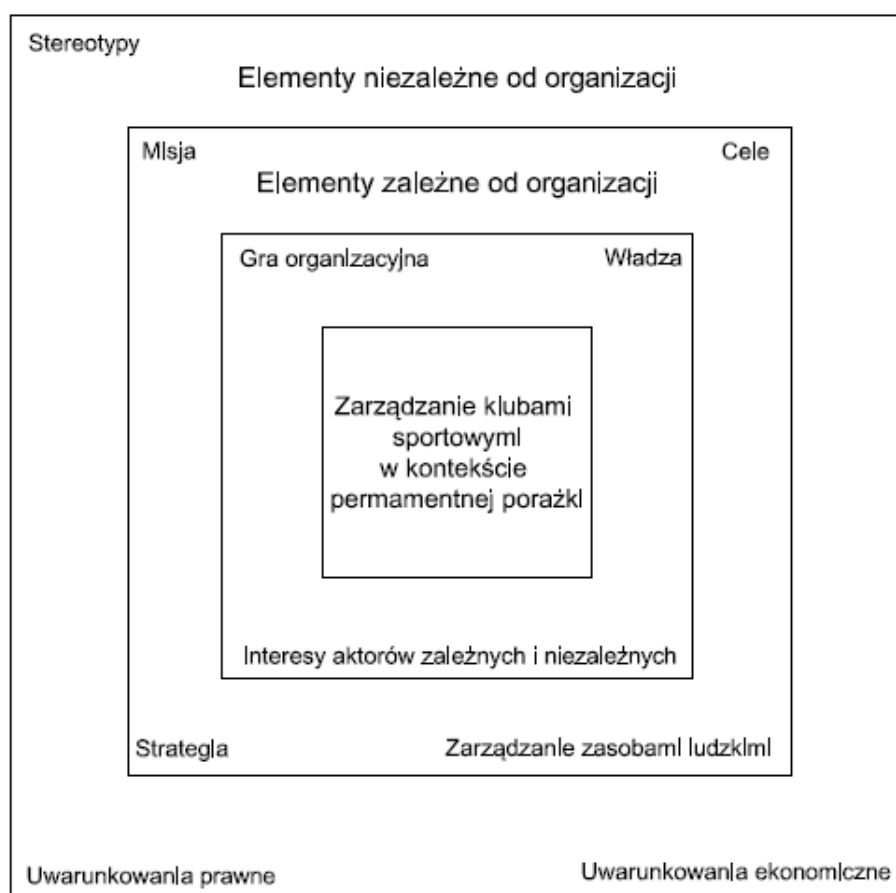
Interesy prywatne poszczególnych członków organizacji często dominują w rozwoju całego stowarzyszenia. Wielokrotnie podkreślali to badani i może być to jednym z czynników prowadzących do stanu trwałej porażki. Stowarzyszeniowy charakter większości opisanych klubów generuje i ułatwia takie postawy wśród osób zarządzających. W klubach często dają się zaobserwować gry organizacyjne różnego typu, świadomie lub nie wykorzystywane przez ich uczestników. Z tego też powodu autor przywołuje koncepcje negujące założenie o istnieniu jednego, wspólnego celu organizacji. W pracy przedstawione zostały założenia Mintzberga (1983), Jessopa (2007), Kożusznik (2001) oraz Cyerta i Marcha (1963), którzy twierdzili, że formułowanie celów organizacji jest grą o władzę, w której różni aktorzy starają się osiągnąć jak największe korzyści prywatnych. Opisane również zostały koncepcje gier organizacyjnych Koźmińskiego i Zawiślaka zawarte w książce *Pewność i gra* (1982) oraz Piotrowskiego

*Gry i interesy w teorii organizacji i zarządzania* (1990). Autor powołuje się również na francuskich autorów Croziera i Friedberga, którzy koncepcje gier organizacyjnych zawarli w książce *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego* (1982).

Scharakteryzowane zostały także niektóre elementy zarządzania w klubach sportowych: misja, cele i strategia oraz podstawy zarządzania kapitałem ludzkim; elementy te decydują bowiem o powodzeniu i przyszłości tych klubów.

Na koniec rozważań teoretycznych przedstawione zostały najważniejsze uwarunkowania prawne stowarzyszeń, ponieważ większość klubów funkcjonuje właśnie na podstawie prawa o stowarzyszeniach. Autor opisał również prawne aspekty funkcjonowania spółek kultury fizycznej, porównując jednocześnie obydwa modele funkcjonowania organizacji sportowych. Na osobny podrozdział składają się teoretyczne rozważania na temat stereotypów i uprzedzeń społecznych, które stanowią tło do badań na temat percepcji tenisa w społeczeństwach polskim, duńskim, czeskim i słowackim.

Na rysunku 1 przedstawione zostały wyżej opisywane teoretyczne podstawy pracy.



**Rysunek 1.** Teoretyczne podstawy pracy

Źródło: opracowanie własne.

## **Struktura pracy**

Praca składa się z trzech zasadniczych części: części teoretycznej, empirycznej i kończących pracę wniosków.

W pierwszej z nich (rozdział I) opisane zostały podstawy teoretyczne pracy. Autor dokonał przeglądu pojęć i zagadnień, wokół których będzie ogniskowała się praca, a przede wszystkim przeprowadzone badania. Głównym tematem będzie tu gra organizacyjna, polityczna i społeczna w organizacji oraz teoria organizacji trwale doznających niepowodzeń. Opisując podstawy zarządzania klubami sportowymi, autor przedstawia różne sposoby definiowania przez kluby ich misji, celów i strategii oraz zarządzania kapitałem ludzkim – elementy te decydują bowiem o jakości ich funkcjonowania. W dalszej części rozdziału opisane zostaną najważniejsze elementy prawa o stowarzyszeniach i spółek kultury fizycznej. Autor koncentruje się również nad rozważaniami wokół stereotypów i uprzedzeń narosłych wokół tenisa, budując tym samym teoretyczne podstawy pod badania nad percepcją sportu w wybranych krajach europejskich, również w Polsce.

Następne rozdziały składają się na część empiryczną – opis metodologii (rozdział II) i prezentację wyników badań (rozdziały III–V). W rozdziale metodologicznym szczegółowo opisany zostanie – zasygnalizowany we wstępie – problem badawczy; ponadto postawione pytania badawcze oraz hipotezy robocze, które powstały w czasie badania. Opisana będzie procedura badawcza, właściwy przebieg badań oraz podstawy teoretyczne przyjętej metody badania. Przedstawione będą również ograniczenia stosowanych metod badawczych oraz ich wiarygodność. Uzasadniam także wybór metodologii przyjętej w pracy.

W kolejnych rozdziałach – III i IV – rozważania dotyczą opisu tła rynku tenisowego w Polsce i wybranych krajach europejskich oraz Australii i Stanach Zjednoczonych. Rozpoczynając od opisu historii tenisa, autor przechodzi do opisu organizacji tenisowych (rozdział III). W rozdziale IV szczegółowo zostały opisane uwarunkowania społeczno-ekonomiczno-organizacyjne rozwoju tenisa w Polsce i wybranych krajach Europy i świata oraz porównane jakości funkcjonowania wybranych związków tenisowych na świecie i w Polsce. Rozdział ten kończy opis wyników ankiety dotyczącej percepcji tenisa w społeczeństwie polskim, czeskim, słowackim i duńskim. Stanowi on tło do opisu badań zasadniczych.

Główną część pracy stanowi rozdział V, na który składają się wyniki badań przeprowadzonych w latach 2010–2011.

Ostatnia część pracy to analiza i wnioski. Oceniony został tutaj stopień realizacji założeń pracy, w której autor określił również wkład, jaki będzie miała niniejsza rozprawa w obecny stan wiedzy. Zostały wskazane możliwe kierunki i propozycje dalszych badań, zaprezentowane wnioski i podsumowania praktyczne. Obok konstruktywnej propozycji dla praktyków sportu autor przedstawił także jedno z najnowszych rozwiązań i ulepszeń w organizacji klubu tenisowego. W tej części znalazło się też studium przypadku firmy Sports Advantage S.A i BKT „Advantage” Bielsko-Biała.



## Rozdział I

### **Zarządzanie klubami sportowymi w kontekście teorii organizacji doznających trwałej porażki**

Przedmiotem pracy jest identyfikacja sposobów zarządzania klubami tenisowymi w Polsce. Po przeprowadzeniu badań pilotażowych zauważyłem, że w badanych przeze mnie klubach nie realizuje się podstawowych celów, a jednostki te działają na granicy opłacalności. Takim sytuacjom poświęcili swoje badania Meyer i Zucker. Stworzyli oni podwaliny teorii organizacji doznających trwałej porażki, które opisali w książce *Permanently Failing Organizations* (1989). Teoria ta była wykorzystywana i opisana także przez innych badaczy, których przywoływałem już we wstępie. Zgodnie z nią, na rynku utrzymują się organizacje, które pomimo że osiągają coraz gorsze wyniki, nie ulegają likwidacji. Funkcjonowanie wielu klubów sportowych wpisuje się w ten schemat i wydają się one dobrymi przykładami organizacji trwale doznających niepowodzeń, które z różnych powodów wciąż pozostają na rynku.

W dalszej części rozdziału opisane zostaną podstawy gier organizacyjnych i metafory politycznej, co ma na celu lepsze zobrazowanie mechanizmów rządzących zachowaniami ludzi w organizacjach, zwłaszcza tych doświadczających permanentnej porażki (Sikorski 1999: 9).

W kolejnej części rozdziału przedstawię problem stereotypów w sporcie, który występuje w dużym stopniu niezależnie od klubów, ale wywiera duży wpływ na ich funkcjonowanie.

Następnie zajmę się zagadnieniami bardziej szczegółowo związanymi z teoretycznymi podstawami zarządzania z perspektywy klubu sportowego. Przedstawię zagadnienia związane z prawem o stowarzyszeniach, na bazie którego funkcjonuje większość klubów oraz opiszę elementy zarządzania klubami sportowymi, wynikające ze specyficznego charakteru tych organizacji. Przede wszystkim scharakteryzuję cele, misję i strategię firmy. Skoncentruję się również na sposobach zarządzania kapitałem ludzkim. Przybliżę metody, jakie stosują właściciele i zarządzający klubami, mające za zadanie zmobilizować do pracy trenerów i zawodników.

## **1.1 Organizacje trwale doznające niepowodzeń**

W 1989 roku ukazała się wyżej wspomniana już praca Meyera i Zuckera *Permanently Failing Organizations*, w której zastanawiali się oni nad kłopotliwym, i jak to nazwali powszechnym, zjawiskiem organizacji, które funkcjonują pomimo ciągłych słabych wyników czy też niekończących się niepowodzeń (Meyer, Zucker 1989: 21). Daje się zauważyć, że teoria ta przeczy powszechnym poglądom czy teoriom ekonomicznym i socjologicznym, które zakładają, że organizacje mające dobre wyniki w długim okresie przetrwają, a te które mają wyniki słabe – upadną (Glinka 2000: 35).

Powszechnie wyraża się sąd, że tylko organizacje osiągające zyski lub dobrze wywiązujące się z realizacji innych głównych celów, przetrwają. Jak zatem wytłumaczyć istnienie wielu zupełnie niewydajnych organizacji, które nie osiągają satysfakcjonujących wyników, a zarządzający nimi trwają w nich nadal? Organizacje niedochodowe, których usługi nie mają nic wspólnego z zapotrzebowaniem społeczeństwa mogą trwać, dzięki pomocy różnych darczyńców. Organizacje znane jako w istocie niezaspokajające żadnych potrzeb lokalnej społeczności ciągle funkcjonują, na przykład dzięki pomocy samorządów. Meyer i Zucker określają takie organizacje jako „trwale doznające niepowodzeń” i sugerują, że ich istnienie może być wytłumaczone jako pomocne w realizacji interesów pewnych grup z nimi związanych. Organizacje te mogą przynosić korzyści (np. zatrudnienie słabo wykwalifikowanym pracownikom czy kadrze zarządzającej, którym trudno byłoby znaleźć inną pracę) i dlatego nie znikają z mapy gospodarczej kraju (zob. Rouleau et al. 2007). Nasuwa się tutaj konkluzja, że prawdopodobnie toczy się w nich pewna gra organizacyjna.

### **1.1.1 Motywy pojawienia się „permanentnej porażki” w organizacji**

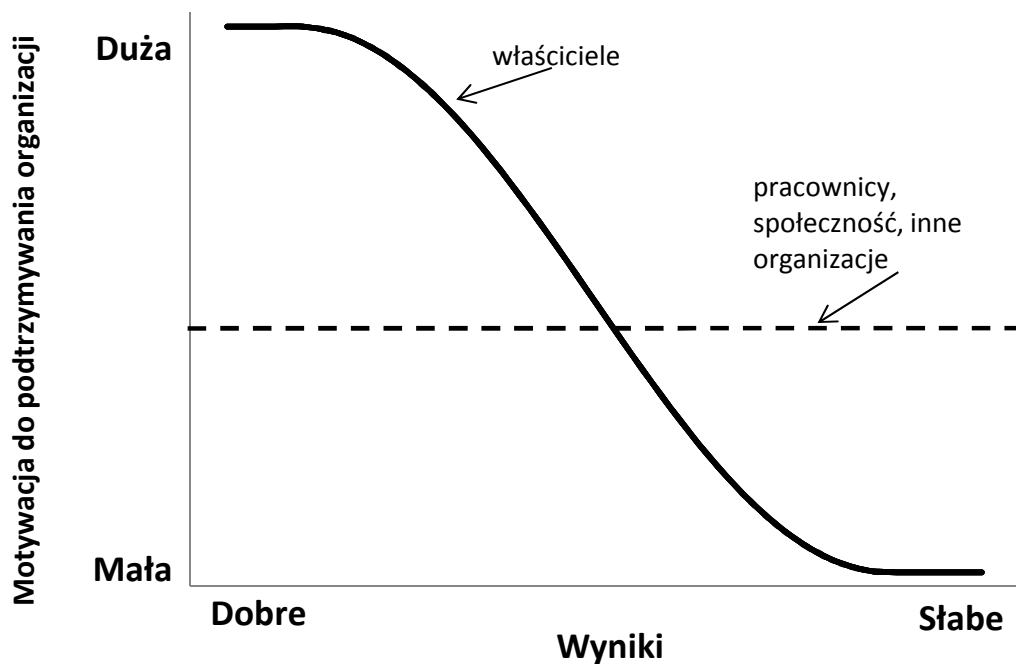
Jak podaje Glinka (2000: 36 za Meyer, Zucker 1989), problem permanentnej porażki zwykle powiązany jest z pewnymi typowymi okolicznościami:

1. Wyniki firmy pogarszają się z określonych powodów (zmiana otoczenia, pogorszenie koniunktury, kryzys, wzmożona konkurencja).
2. Właściciele lub menedżerowie próbują wprowadzić zmiany w celu poprawy wyników lub próbują wycofać się ze swym kapitałem i ulokować go gdzie indziej.
3. Zmiany właścicieli napotykają sprzeciw wśród innych aktorów organizacji, którym na wynikach finansowych zależy w mniejszym stopniu (nie mają wkładów finansowych w firmie). Są oni jednak w inny sposób uzależnieni od organizacji, np.

poprzez otrzymywanie wynagrodzeń, pozyskiwanie unikalnych produktów, prestiżu i tym sposobem nie chcą dopuścić do jej upadłości.

Zdaniem Meyera i Zuckera odpowiedź na pytanie, kto dąży do trwania organizacji, pomimo jej ciągłej, słabej kondycji tkwi w rozróżnieniu aktorów, którym zależy na wynikach i tych, którym zależy tylko na przetrwaniu. Z reguły właściciele inwestujący środki finansowe żądają dobrych wyników, a aktorzy pracujący w organizacji, ale bez wkładów w firmie, mogą z determinacją dążyć do trwania organizacji, pomimo jej słabej kondycji. Takimi aktorami najczęściej są pracownicy, którzy otrzymują wynagrodzenie i nie mają alternatywy w postaci nowej pracy (zob. Rouleau 2007: 5).

Właściciele i pozostali zależni aktorzy w organizacji różnią się również samą motywacją działania w pracy. Gdy firma osiąga zyski i dobrze prosperuje, motywacja do podtrzymania jej działalności jest wysoka zarówno u właścicieli, jak i pozostałych pracowników zależnych. Problem pojawia się wtedy, gdy organizacja nie przynosi zysków. W takiej sytuacji motywacja u właścicieli gwałtownie spada, ale wśród pozostałych pracowników nie zmienia się lub może ulec nawet wzrostowi, jeśli pracownicy ci nie mają alternatywy podjęcia innej pracy w przypadku likwidacji organizacji. Zależność tę za Meyerem i Zuckerem opisuje Glinka (2000: 36; zob. rysunek 2):



**Rysunek 2.** Motywacja do podtrzymania organizacji w zależności od jej wyników

Źródło: opracowanie na podstawie Meyer, Zucker (1989: 95).

Również w kwestii podejmowania ryzyka, właściciele i zależni aktorzy różnią się od siebie znacząco. W trudnej sytuacji organizacji jej właściciele będą raczej starali się podejmować nawet ryzykowne decyzje w celu ratowania firmy, tymczasem aktorzy zależni – wręcz przeciwnie. Będą starali się unikać ryzykownych posunięć, bojąc się w konsekwencji całkowitego upadku organizacji. Będą więc blokować ryzykowne drogi ratowania firmy, przyczyniając się tym samym do podtrzymywania słabych wyników, a więc do permanentnej porażki (Glinka 2000: 36).

Zdania naukowców na temat wpływu aktorów zależnych na podejmowanie decyzji są podzielone. Ekonomiści twierdzą, że aktorzy zależni albo nie mają żadnego wpływu na podejmowanie decyzji, albo ich wpływ jest znikomy. Inaczej twierdzą socjologowie, którzy uważają, że aktorzy zależni mogą mieć istotny wpływ na decyzje podejmowane w organizacjach, jednak w zależności od tego, czy:

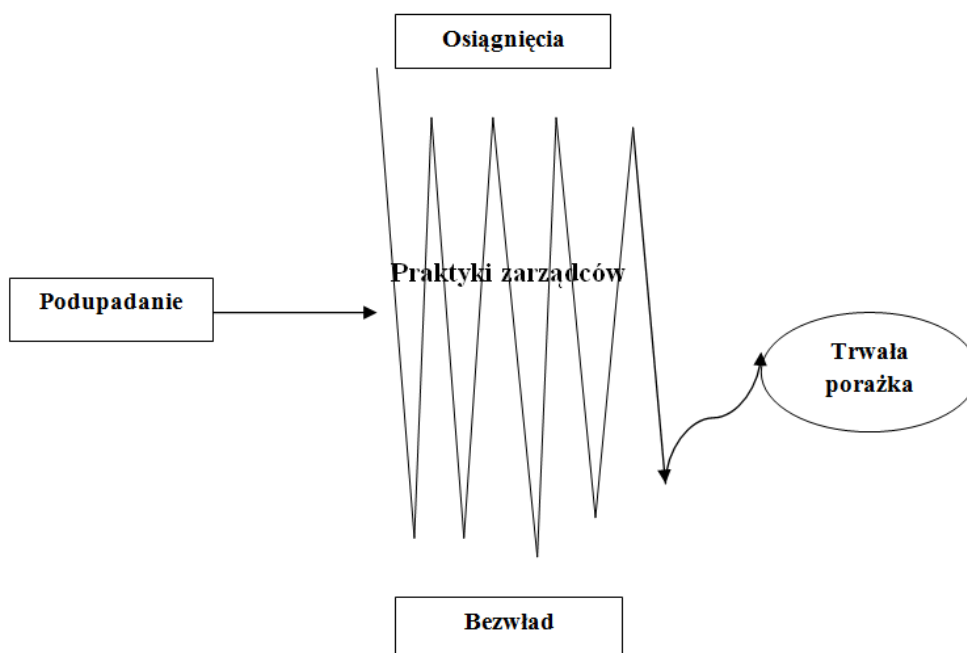
- a) interesy jednych i drugich są zbieżne czy też nie,
- b) działania jednych i drugich są niezależne lub wspólne.

Z kombinacji tych dwóch czynników powstają cztery możliwości:

1. Interesy aktorów są rozbieżne i działają oni niezależnie – w tym przypadku wpływ na podejmowanie decyzji mają aktorzy posiadający władzę, czyli najczęściej właściciele. Jeśli zatem nie podejmują oni decyzji, zmierzają w stronę trwałej porażki.
2. Interesy aktorów są rozbieżne, a działania wspólne – jest to przypadek, w którym interesy aktorów są różne, a aktorzy zależni od organizacji decydują się na wspólne działanie po to, aby przeciwstawić się właścicielom.
3. Interesy aktorów są wspólne i wspólne są ich działania – ta sytuacja jest najbardziej korzystna dla organizacji. Zarówno właściciele, jak i pracownicy wspólnie mobilizują się do podtrzymania organizacji i poprawy jej wyników.
4. Interesy aktorów są wspólne i działają oni niezależnie – jest to sytuacja również korzystna dla organizacji. Wspólne interesy cementują działania wszystkich aktorów organizacji, co może prowadzić do podtrzymania działalności organizacji (Glinka 2000: 39).

Rouleau et al. zaproponowali jeszcze inny model permanentnej porażki w organizacji, który zaprezentowany jest na rysunku 3. Dotyczy on praktyk stosowanych przez zarządzających organizacjami i trzech stanów związanych z trwałą porażką, którymi są: podupadanie organizacji, osiągnięcia organizacji i bezwład organizacji.

Autorzy kładą szczególny nacisk na związek pomiędzy tymi stanami organizacji oraz ich ewolucję w czasie jej trwania.



**Rysunek 3.** Model trwałej porażki

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rouleau et al. (2007).

W tym świetle osiągnięcia organizacji rozumiane są jako stopień, do którego organizacja wypełnia swoje cele główne. Autorzy rozważają dwa rodzaje osiągnięć:

- osiągnięcia negatywne, których znakiem jest pojawienie się stanu podupadania organizacji oraz
- osiągnięcia pozytywne, które są pożądane przez organizację. Bezwład zaś jest rozumiany jako niezdolność organizacji do zmiany stanu podupadania.

Bezwład może być rezultatem dawnych sukcesów organizacji, rozumianych jako stan niezmienny i trwały. Zarządzający organizacją przekonani są, że jeżeli w przeszłości odnosiła ona sukcesy, to na pewno w przyszłości też tak będzie. Niestety często tak się nie dzieje, bowiem w turbulentnym świecie coś, co kilka lat temu przynosiło sukces, dziś może przyczynić się do porażki. Ciężko pokonać bezwład w organizacji, bowiem jest on zależny od aktorów. Jeżeli oni nie chcą nic zmieniać, to i bezwład nie zostanie przezwyciężony (Hinings, Greenwood 1998). Podupadanie zaś definiowane jest jako poziom, do jakiego organizacja upada. Sygnałem do jego pojawienia się jest moment, w którym jedna lub więcej osób zarządzających organizacją zaczyna przejmować się tym niekorzystnym stanem rzeczy (Cameron et al. 1987). Podupadanie może pojawić się w różnych obszarach: na poziomie zasobów (finansowych czy ludzkich), popytu (na

produkty czy usługi) czy też ogólnych osiągnięć (wyników) firmy (Meyer, O'Shaughnessy 1993).

W tej koncepcji trwała porażka przybiera kształt postępującego procesu podupadania, który charakteryzowany jest jako cykliczny trend postępujący w czasie i przybierający w końcowej fazie stan bezwładu, z którego organizacja z wielu różnych powodów nie potrafi się wyzwolić. Źródła podupadania organizacji i bezwładu mogą powodować:

- dysfunkcję organizacji (Lamberg, Pajunen 2005);
- znaczne zmniejszenie się jej zasobów;
- podupadanie i bezwład mogą pozostać bez zmiany przez długi okres, mimo licznych prób przezwyciężenia ich przez organizację.

Cokolwiek organizacja próbuje zrobić, by rozwiązać swoje problemy, nie przynosi to efektów; a nawet jeśli takowe się pojawiają, to są bardzo ograniczone i krótkotrwałe. Pomimo tych powtarzających się porażek organizacja trwa nadal, nie umiera, znajduje się w sytuacji bez wyjścia, w której trwa latami. Ten stan właśnie, Rouleau et al. nazywają trwałą porażką (Rouleau 2007: 9).

Opisałem dwa podejścia do zjawiska permanentnej porażki. Jedno z nich mówi o wpływie aktorów zależnych i niezależnych na pojawienie się porażki, a drugie opisuje stany związane z permanentną porażką organizacji. Oba podejścia wydają się wzajemnie uzupełniać, bowiem to przecież aktorzy pracujący w organizacji odpowiedzialni są za to, w jakim stanie się ona znajduje.

Permanentna porażka opisywana była dotąd z perspektywy organizacji prywatnych. Niemniej jednak Meyer i Zucker zwracają uwagę, że zjawisko to dotyczy również organizacji sektora publicznego czy organizacji non profit, do których należą stowarzyszenia. W odniesieniu do nich zdefiniowanie pojęcia jest trudniejsze, bowiem dla takich organizacji ważny jest nie tylko wynik finansowy, lecz także cele statutowe. Złożoność celów może jednak być zachętą dla aktorów zależnych do podejmowania działań, które wpływają na jakość funkcjonowania organizacji. Na podtrzymywanie działalności w przypadku sektora publicznego mają jednak wpływ nie tylko aktorzy zależni, lecz również jego klienci (Jas, Skelcher 2005).

W zaproponowanym przez Meyera i Zuckera podejściu do funkcjonowania organizacji zwraca się uwagę na fakt, że „permanentna porażka” jest częstym zjawiskiem w organizacjach. Autorzy podkreślają, że organizacje są zawsze wynikiem tego, jak działają w nich pracownicy. Sugerują, że rozbieżne interesy poszczególnych aktorów

mogą prowadzić do znacznego pogorszenia się wszystkich jej wyników. Podejście to silnie koreluje z przedstawionymi poniżej koncepcjami metafory politycznej i gry organizacyjnej. Potwierdza, że interesy prywatne poszczególnych jednostek w organizacji mogą przesłaniać i często przesłaniają dobro całej organizacji, co może prowadzić do stanu „trwałej porażki”. Podejście Meyera i Zuckera jest szczególnie interesujące w kontekście niniejszej pracy, bowiem wiele klubów sportowych działa w stanie trwałej porażki, o czym będzie mowa w rozdziałach V i VI.

### **1.1.2 Możliwe reakcje na trwałą porażkę**

Problem trwałej porażki w każdej organizacji jest efektem oddziaływania różnorodnych czynników i okoliczności. Teoretycy wskazują, że większość organizacji (szczególnie publicznych, nienastawionych na zysk) nie reaguje na trwałą porażkę. Jak twierdzi Denis et al. wielu zarządzających organizacjami liczy, że słabe wyniki firmy są przejściowe i sytuacja kryzysowa sama zostanie zażegnana (Denis et al. 2007). Jarząbkowski dodaje, że wiele organizacji nie reaguje na problemy. Lekceważąc wszelkie symptomy, udają, że wszystko jest w porządku, co wynika z braku jakichkolwiek chęci zarządzających do podjęcia kroków naprawczych (Jarząbkowski 2007: 25).

Tymczasem Finkelstein (2005) przedstawia stosunkowo proste wskazówki, które mogą pomóc organizacji przezwyciężyć trwałą porażkę:

- zebrać zespół menedżerów o różnych kwalifikacjach i wspólnie zastanowić się nad rozwiązaniem problemu;
- zatrudnić firmę doradczą, jeśli organizacja nie jest w stanie sama przezwyciężyć problemu;
- zatrudnić nowy personel, który będzie wolny od jakichkolwiek układów;
- przeprowadzić prywatyzację – w przypadku przedsiębiorstw państwowych.

Zalecenia te są proste i prawdopodobnie byłyby skuteczne, gdyby właściciele firm i menedżerowie byli zainteresowani zmianami w organizacji. Jako że często nie są oni zainteresowani tymi zmianami, nie ma nikogo odpowiedzialnego, kto mógłby owe wskazówki wcielić w życie, a więc zebrać zespół menedżerów czy też zatrudnić firmę doradczą. Świadomość istnienia problemu i chęć jego rozwiązania są kluczowe, zaś permanentna porażka na ogół pojawia się, gdyż taki stan w żaden sposób nie przeszkadza aktorom organizacji. Reasumując: w organizacji nie ma grup aktorów, którzy spełnialiby jednocześnie dwa warunki:

- byliby zainteresowani rozwiązaniem problemu oraz
- mieliby wpływ na organizację, który umożliwiałyby im takie rozwiązania.

### **1.1.3 Użyteczność koncepcji dla potrzeb pracy. Permanentna porażka jako wynik nieefektywnego zarządzania**

Celem poprzedniego podrozdziału było przybliżenie zjawiska permanentnej porażki, które – zdaniem Meyera i Zuckera – dotyka wiele organizacji. W tym miejscu trzeba zwrócić uwagę na zachowanie ostrożności przy ocenianiu organizacji w kontekście przedstawionego zjawiska. Permanentna porażka wiąże się przede wszystkim z niewypełnieniem celów głównych organizacji. W większości przypadków takim celem jest oczywiście osiągnięcie zysku. Niemniej jednak organizacje mają jeszcze inne cele, które są również niezwykle istotne. Dotyczy to przede wszystkim organizacji pozarządowych, czyli tych, które są głównym przedmiotem moich badań w tej pracy.

W niniejszej rozprawie zajmuję się przede wszystkim klubami tenisowymi, które działają, opierając się na prawie o stowarzyszeniach. Do głównych celów tych klubów (poza niezależnością finansową) powinny należeć cele statutowe, czyli szkolenie dzieci i młodzieży oraz dążenia do osiągnięcia mistrzostwa sportowego. Zatem w diagnozowaniu permanentnej porażki, poza celami finansowymi, w tym przypadku należy wziąć pod uwagę również cele statutowe i zdiagnozować, czy organizacja je realizuje. Dlatego też w dalszej części tego rozdziału przybliżę teoretyczne podstawy misji i głównych celów organizacji, które będą pomocne w diagnozie permanentnej porażki klubów.

W sytuacji, gdy organizacje te nie realizują ani celów finansowych, ani statutowych zastanawiające jest, dlaczego nadal trwają. Na to pytanie będę próbował odpowiedzieć w części empirycznej i zawierającej wnioski pracy, wykorzystując aparat pojęciowy teorii permanentnej porażki.

Reasumując: teoria permanentnej porażki wyjaśnia zjawiska, które są dość powszechne w świecie zarządzania i dostarcza interesujących narzędzi interpretacyjnych. Z tego właśnie powodu będzie przydatna w zrozumieniu praktycznych aspektów zarządzania klubami tenisowymi w Polsce, z których duża część, na co wskazują moje badania i analiza literatury, znajduje się w stagnacji lub podupada.

Należy zwrócić również uwagę, że termin „permanentna porażka” stworzony przez Meyera i Zuckera w pewnym sensie wprowadza czytelnika w błąd i sugeruje, że niepowodzenie organizacji może trwać w nieskończoność. Tak oczywiście nie jest,



niemniej jednak sytuacja taka może trwać dłużej niż mogłyby zakładać teorie ekonomiczne (Eitel 2004). Zjawisko permanentnej porażki jest dużo bardziej powszechne, niż mogłoby wydawać się ekonomistom czy naukowcom z dziedziny teorii organizacji. Życie organizacyjne jest dużo bardziej skomplikowane, niż zakładają to klasyczne ekonomiczne teorie. Organizacje funkcjonują bowiem z różnych, nie zawsze racjonalnych, powodów ideologicznych, politycznych czy również sentymentalnych. Wielu twierdzi – co podkreślali Jarząbkowski i Denis – że trwanie w permanentnej porażce jest rozwiązaniem korzystniejszym niż ryzykowanie nieudanych zmian. Rozwiązanie takie jest jednak niebezpieczne, ponieważ może w końcu doprowadzić do upadłości organizacji. Dlatego lepszym rozwiązaniem wydaje się próba przewyciężenia problemów podejmowana w początkowych stadiach kryzysu.

## **1.2 Metafora<sup>6</sup> polityczna i gra organizacyjna – wybrane elementy teorii**

Od wielu lat polskie organizacje sportowe funkcjonują na granicy bankructwa, a mimo to nie podejmuje się żadnych efektywnych prób zmiany takiego stanu rzeczy. Dlaczego zatem nikt nie przeprowadza konstruktywnych zmian lub dlaczego te ewentualne zmiany są nieskuteczne? Powyższe pytania budzą zainteresowanie badaczy zajmujących się naukami o zarządzaniu, ale także ekonomistów i socjologów. Jedną z możliwości pomocnych, w udzieleniu odpowiedzi na tak postawione pytania jest spojrzenie na problem przez pryzmat metafory politycznej. Wskazuje ona na kluczowe znaczenie kulturowo uwarunkowanych zachowań ludzi w organizacji i fakt, że ludzie ci biorą udział w różnych grach, często próbując zrealizować swoje własne, niespójne z wizją całej organizacji, cele. Metafora polityczna pozwala również na interpretację i wskazanie czynników, które wpływają na procesy organizowania, kształt zmian organizacyjnych i ich rezultaty (Glinka 2000: 22).

W tym podrozdziale zostaną omówione koncepcje metafory politycznej oraz gry organizacyjnej, która jest jedną z bardziej znanych teorii stworzonych w duchu tej metafory. Zdecydowałem się na przywołanie koncepcji metafory, bowiem jest ona z definicji sposobem opisu czegoś niewyraźnego, niemierzalnego, a postrzeganego,

---

<sup>6</sup> Metafora jest figurą stylistyczną, polegającą na odniesieniu jakiegoś zjawiska do innego, czyli na próbie zrozumienia jednego fragmentu rzeczywistości przy pomocy innego. Często używa się jej dla wywołania wrażeń estetycznych, po to by mowa była piękniejsza. W teorii organizacji metafory na ogół czerpane są z języków innych dyscyplin nauki, na których nasza dyscyplina buduje swoją wiedzę, a więc np. z politologii (Kostera 2003: 20). W przypadku tej dysertacji metafora objaśnia, w jaki sposób ludzie postrzegają polityczny świat organizacji oraz gry jej uczestników.

odczuwalnego i doświadczanego. W organizacji wykorzystuje się ją m.in. w celu zrozumienia typologii organizacji (zob. Walsham 1993) czy też wskazania potrzeb informacyjnych użytkowników organizacji (Kendall, Kendall 1992). W przypadku tej pracy metafora będzie potrzebna w celu wyjaśnienia polityki życia codziennego organizacji, wpływów, jakie starają się wywierać aktorzy zależni i niezależni organizacji.

### **1.2.1 Pojęcie metafory politycznej w teorii organizacji**

Jak twierdzi Morgan, każda organizacja jest z samej swej istoty polityczna w tym znaczeniu, że musi znaleźć wspólny ład i kierunek działania między ludźmi o potencjalnie rozbieżnych, a nawet sprzecznych interesach. Dodaje również, że metaforą polityczną posługuje się w celu wyjaśnienia polityki życia codziennego organizacji. Według niego bowiem, większość ludzi pracujących w organizacji prywatnie przyznaje, że napotyka różne formy machinacji i zabiegów, za pomocą których poszczególne jednostki próbują realizować swoje prywatne interesy. Niestety o takich działaniach rzadko mówi się publicznie. Dzieje się tak dlatego, że koncepcja racjonalności, zakładająca m.in., że organizacje są racjonalnymi przedsiębiorstwami, których członkowie dążą do wspólnych celów, zazwyczaj zniechęca do dyskusji o motywach politycznych. Słowo „polityka” potrafi bowiem odpychać (Morgan 2005: 162). Niemniej jednak, jak dodaje Bougher, metafora polityczna świetnie objaśnia, w jaki sposób ludzie postrzegają polityczny świat organizacji oraz psychologiczne gry jej uczestników (Bougher 2012: 124–126).

Bugdol podaje kilka przyczyn, z których wynikają cele i gry polityczne. Zakłada, że:

- podejmujemy grę, ponieważ nie chcemy stracić pracy,
- mamy określone cele strategiczne,
- gra wynika z naszej natury i osobowości,
- jesteśmy zmuszeni do zachowań politycznych przez innych aktorów w organizacji (Bugdol 2007).

Jak pisze Morgan, przypisywanie prywatnych motywów w działaniach organizacyjnych, co do których się zakłada, że mają służyć przede wszystkim interesom organizacji, to łamanie wszelkich reguł organizacyjnej etykiety (Bugdol 2007: 226). Z drugiej strony Di Masso twierdzi, że organizacje zawsze miały charakter polityczny ponieważ są konstrukcjami, w których dochodzi do wielu międzyludzkich interakcji (Di

Masso 2012). Nie oznacza to jednak, że promowanie prywatnych interesów przez członków organizacji należy uznać za stan naturalny.

Metafora polityczna pozwala dostrzec, w jaki sposób działalność organizacyjna opiera się na jednostkowych interesach. Cele organizacji, jej struktura, stosowana w niej technika, projektowanie pracy, style kierowania, gra o władzę, konflikty i inne aspekty życia organizacji mają wymiar polityczny. Metafora ta pomaga również w obaleniu mitu o racjonalności organizacji. Morgan mówi wprost:

Organizacje mogą dążyć do celu oraz kłaść nacisk na znaczenie racjonalnego, sprawnego i skutecznego zarządzania. Ale racjonalnego, sprawnego i skutecznego dla kogo? Do czyich celów się dąży? Czym interesom się służy? Kto odnosi korzyści? W metaforze politycznej kładzie się nacisk na to, że cele organizacji mogą być racjonalne z punktu widzenia interesów jednych ludzi, ale nie innych. W organizacji istnieje wiele różnych racjonalności, ponieważ racjonalność zawsze ma źródło w interesach, a zatem zmienia się w zależności od punktu widzenia. Racjonalność zawsze ma charakter polityczny. W zarządzaniu organizacjami nikt nie jest neutralny – nawet menedżerowie! Tak samo jak inni, oni też wykorzystują organizacje jako uprawomocniający „parasol”, pod którym dążą do realizacji różnych zadań, robią kariery i pilnują swoich prywatnych spraw, nie związanych z pracą (Morgan 2005: 227).

W celu forsowania celów prywatnych aktorzy stosują taktyki polityczne w organizacji. Hensel za Brassem i Burkhardtem podaje sześć najczęściej stosowanych taktyk:

1. Asertywność, na którą składają się: żądanie podporządkowania, wydawanie poleceń, określanie terminów wykonania zadań i okazywanie złości.
2. Ingracjacja, czyli chwalenie (przez przełożonych), grzeczne prośby, sprawianie, że osoba będąca obiektem taktyki czuje się ważna. Efektywność asertywności jak i ingracjacji opiera się na mechanizmie wzmocnienia.
3. Racjonalizacja, która sprowadza się do wykorzystywania racjonalnej argumentacji w celu przekonania innych do konkretnych rozwiązań.
4. Wymiana, polegająca na tym, że aktor oferuje innemu uczestnikowi organizacji pomoc, w zamian za co oczekuje odwzajemnienia przysługi w przyszłości.
5. Pozyskiwanie wsparcia wpływowych aktorów, jak również pomijanie swojego przełożonego podczas załatwiania spraw służbowych.

6. Tworzenie koalicji, dzięki którym wielu aktorów, którzy indywidualnie nie mają dużego wpływu, może osiągnąć założony cel (Hensel 2008: 115).

Z taktykami politycznymi ściśle łączy się typologia aktorów organizacji, którzy posługują się tymi taktykami. Kipnis i Schmidt na podstawie badań empirycznych wyróżnili cztery podstawowe typy aktorów, w zależności od tego, jakie kombinacje taktyk stosują.

- a. „Strzelba” – stosuje wszystkie wymienione taktyki, lecz najczęściej jest to taktyka asertywności.
- b. Ingracjator – stosuje najczęściej taktykę ingracjacji, pozostałe zdecydowanie rzadziej.
- c. Obojętny – rzadko stosuje taktyki behawioralne.
- d. Taktyk – najczęściej stosuje taktykę racjonalizacji, pozostałe zdecydowanie rzadziej (Kipnis, Schmidt 1988: 528).

Nie tylko indywidualne taktyki aktorów organizacji, często wynikające z ich cech charakteru, mają wpływ na upolitycznienie organizacji. To, na jakim etapie cyklu życia znajduje się w danym momencie organizacja, również odgrywa ważną rolę w zachowaniu aktorów; wpływa na wzmocnienie lub osłabienie taktyk politycznych. Interesujące zatem, z punktu widzenia pisanej dysertacji, wydaje się podejście Hensla do działań politycznych wywierających wpływ na cykl życia organizacji. Twierdzi on m.in., że:

- Zachowania polityczne szczególnie często występują w organizacjach znajdujących się w czasie transformacji.
- Stare organizacje często przyjmują formę całkowitej politycznej areny czyli istotą ich funkcjonowania jest uprawianie gry organizacyjnej.
- Pewna kategoria starych, nieefektywnych organizacji trwa tylko dzięki odpowiednim relacjom władzy wewnątrz organizacji oraz poza nią (Hensel 2008: 116).

Podobne podejście do polityki i powiązanego z nią cyklu życia organizacji prezentują Gray i Ariss. Twierdzą oni, że zachowania polityczne występują we wszystkich organizacjach na wszystkich etapach cyklu życia organizacji, czyli: narodzin, wzrostu, dojrzałości oraz schyłku. Natężenie działań politycznych jest różne w zależności od etapu, na którym znajduje się organizacja. Jednak z większym natężeniem działań politycznych mamy do czynienia w fazie schyłku i ponownego rozwoju, wtedy bowiem zasoby organizacji kurczą się i dochodzi do coraz większych konfliktów dotyczących ich podziału (Gray, Ariss 1985).

Istnieje wiele teorii i koncepcji, które próbują wytłumaczyć zachowania aktorów w organizacji przez pryzmat metafory politycznej. Już w połowie XX wieku pojawiały się pierwsze koncepcje negujące założenie o istnieniu jednego, wspólnego celu organizacji. Na przełomie lat 50. i 60. na temat złożoności celów organizacji pisał Simon. Ciągłe jednak utożsamiał on organizację z „aktorem racjonalnym” (Simon 1957). Tezę tę w latach 60. obalili Cyert i March, którzy sformułowali koncepcję koalicji. Stwierdzili oni, że formułowanie celów organizacji jest grą o władzę, w której różni aktorzy starają się osiągnąć jak najwięcej korzyści prywatnych (Cyert, March 1963). Podobnymi problemami zajmowali się również wspomniani już Mintzberg, a także Morgan (por. Glinka 2000: 22). Również w obecnym stuleciu wielu naukowców zastanawia się nad wywieraniem wpływu przez uczestników gier organizacyjnych. Bugdol nazywa organizacje arenami politycznymi, bo – jak twierdzi – one same tworzą politykę i są miejscem, w którym polityka odgrywa ważną rolę (Bugdol 2007: 226). W podobnym tonie wypowiadają się Bougher (2012: 145) i Di Masso (2012).

### **1.2.2 Gra organizacyjna jako jedna z koncepcji powstałych na gruncie metafory politycznej**

W ostatnich kilku dekadach powstało wiele interesujących koncepcji mówiących o politycznym spojrzeniu na organizację. Należą do nich tzw. koncepcje gry organizacyjnej. Na polskim gruncie najbardziej znana jest praca Koźmińskiego i Zawiślaka *Pewność i gra* (1982). Interesujące podejście do gier organizacyjnych przedstawia również Bugdol, który w publikacji *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji* (2007) koncentruje się na nieetycznych zachowaniach uczestników organizacji oraz przedstawia przykłady gier społecznych. W tym obszarze znana jest również praca francuskich autorów Croziera i Friedberga, którzy koncepcje gier organizacyjnych zawarli w książce *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego* (1982).

Koncepcje gry organizacyjnej, zarówno polskich, jak i francuskich autorów, wywodzą się z systemowej teorii organizacji. Zdaniem Koźmińskiego teoria ta obejmuje analizę organizacji postrzeganej jako system społeczny złożony z różnych elementów, takich jak: cele, wartości, role społeczne, układy decyzyjno-informatyczne, jak również techniki i metody zarządzania nawiązujące do całościowego, systemowego modelu organizacji (Koźmiński 1983: 73).

Wszyscy jednak autorzy zgodnie wskazują, że gra organizacyjna ma swoje źródło w występowaniu zjawiska niepewności w organizacji. Piotrowski tak definiuje to pojęcie:

Niepewność można zdefiniować jako brak informacji o przyszłych zdarzeniach, czyli sytuację w której są niedookreślone alternatywy oraz nie dające się przewidzieć warunki i skutki realizacji (Piotrowski 1990).

Im większa niepewność w organizacji, tym większe jest prawdopodobieństwo wystąpienia gry organizacyjnej. Niepewność generuje powstawanie sytuacji konfliktowych, które automatycznie prowadzą do gier organizacyjnych. Przyczyna tkwi w pojawieniu się tzw. efektu braku (*effect of scarcity*) (Pfeffer, Salancik 1974). Mamy z nim do czynienia wówczas, gdy cenne z punktu widzenia aktorów zasoby są dla nich dostępne tylko w ograniczonym stopniu. Im mniej jest tych zasobów w stosunku do oczekiwań, tym większą rolę w ich rzeczywistej alokacji odgrywa władza, walka polityczna, która składa się na grę organizacyjną na wszystkich szczeblach zarządzania (Piotrowski 1990: 23).

Koncepcja Koźmińskiego i Zawislaka skupia się głównie na problematyce sterowania grą organizacyjną. Ich zdaniem zarządzanie jako szczególny element gry organizacyjnej charakteryzuje się następującymi właściwościami:

1. Gra jest o sumie niezerowej, czyli wygrana jednego z uczestników nie musi być konieczne przegrana innego. Wynika to z istoty rozszerzonej reprodukcji procesu gospodarczego.
2. Przynależność do społeczeństwa wymaga brania udziału w różnych, opcjonalnych układach gry. W zarządzaniu przymus uczestnictwa w grze wynika z psychicznych skłonności do podejmowania ryzyka i poszukiwania wygranych oraz z konieczności otrzymania minimalnej gratyfikacji umożliwiającej przeżycie na społecznie akceptowanym poziomie.
3. Uczestnictwo w grze wiąże się z gratyfikacjami, które są różne w poszczególnych układach.
4. Gra w skali ogólnospołecznej odbywa się na co najmniej dwóch poziomach. Na niższym poziomie gra się w przedsiębiorstwie czy organizacji o zasoby czynników wytwórczych gwarantujące bezpieczeństwo, czyli uzyskanie pozytywnej oceny i związanych z nią korzyści. Na wyższym poziomie chodzi o sam fakt uczestnictwa w grze i możliwość przechodzenia do korzystniejszych układów.
5. Zarządzanie musi być systemem gry sterowanej. Oznacza to zapewnienie jej ciągłości i przeciwdziałanie zakłócającemu oddziaływaniu otoczenia oraz

zapewnienie przestrzegania przez uczestników reguł gry, jak również zapewnienie czynnikom sterującym odpowiedniego potencjału energetycznego, czyli materialnych możliwości realizacji działań.

6. Sterujący grą nie bierze w niej udziału na takich zasadach jak pozostali uczestnicy. Wygraną dla niego jest utrzymanie się w pozycji sterującego. Sterujący może jednak zmieniać reguły gry.
7. Gra ma układ hierarchiczny, co oznacza, że na wszystkich szczeblach pośrednich pomiędzy najwyższym a najniższym sterujący grą na poziomie niższym są jej uczestnikami na poziomie równym sobie. Oznacza to, że czerpią gratyfikację z dwóch źródeł – uczestnictwa w grze i osiągnięć w sterowaniu (Koźmiński, Zawislak 1982: 71–72).

Wskaźnikami efektywności systemu gry zarządzania jest przede wszystkim chęć pozostania w grze przez uczestników oraz wysokość stawek angażowanych przez nich w grę. Oba te wskaźniki dotyczą ludzkich motywacji i są funkcją gratyfikacji, jakie system może uruchomić. Zaś istotą gry jest probabilizm, czyli niepewność wyniku działań. Oznacza to, że gracze na poziomie niższym grają równocześnie ze sobą oraz z poziomem wyższym, sterującym grą, poziom wyższy natomiast gra z otoczeniem i z uczestnikami znajdującymi się na poziomie niższym (Koźmiński, Zawislak 1982: 73).

Na grę organizacyjną, zdaniem Koźmińskiego i Zawislaka, składają się również inne elementy:

- hierarchiczność – zjawisko to polega na tym, że uczestnicy z jednej strony grają między sobą, a z drugiej – jako zespół grają o coś, co jest przedmiotem gry na poziomie wyższym hierarchicznie, czyli takim, na którym generowane są dla nich dane wyjściowe do gry;
- wypłaty – może być nią wszystko to, co jest przez graczy cenione, ponieważ umożliwia im to zaspokajanie potrzeb;
- motywacje – są dwie podstawowe przyczyny angażowania się uczestników do gry: uwarunkowania kulturowe i organizacyjne oraz skłonności wywodzące się z cech osobowościowych (potrzeba sprawdzania się, walki, podejmowania ryzyka);
- strategia i taktyka – sposób rozgrywania owej gry (Koźmiński, Zawislak 1982: 84–100).

Podczas gdy Koźmiński i Zawislak w swojej pracy skupiają się na wyżej opisanych elementach sterowania grą organizacyjną, Crozier i Friedberg kładą nacisk na

zachowania ludzi w organizacjach. Skupiają się na sposobach, w jakich wykorzystują oni grę i jej reguły do kształtowania rzeczywistości organizacyjnej i poszerzania własnej swobody. Kierownicy traktowani są jako aktorzy, którzy pomimo że mają sporą władzę (Glinka 2000: 25):

Nie mogą oni tworzyć gier organizacyjnych *ex nihilo* ani też zmieniać ich struktur w sposób radykalny. (...) Restrukturyzując stawki możliwe do wygrania przez uczestników, zmieniając im atuty, zmieniając przebiegi i kanały informacyjne oraz układy koalicyjne, kierownicy mogą z pewnością wpływać na przebieg i wyniki gier organizacyjnych. Ich działanie w tym zakresie ma jednak zawsze charakter *ograniczony*, ponieważ nigdy nie kontrolują wszystkich parametrów gry, a także *pośredni*, zapośredniczony przez logikę i prawidłowości innych, wcześniejszych i aktualnych gier (Crozier, Friedberg 1982: 25).

Koncepcje gier organizacyjnych tak polskich, jak i francuskich autorów pozwalają w jakimś sensie zrozumieć mechanizmy działań i zachowań ludzi w organizacjach. Koncepcje te wzajemnie się uzupełniają: koncepcja Koźmińskiego i Zawiślaka przede wszystkim skupia się na opisie podmiotów sterujących grą organizacyjną, zaś koncepcja Croziera i Friedberga kładzie nacisk na charakterystykę i motywy działania głównych aktorów gry. Połączone koncepcje dają pełny obraz organizacji z perspektywy metafory politycznej i gry organizacyjnej. Mimo iż koncepcje te powstały przed kilkudziesięciu laty, a w międzyczasie pojawiły się nowe spojrzenia na dany problem, to podstawowe, wyżej wymienione, założenia uznaję za aktualne i adekwatne do dzisiejszych realiów. Nadal bowiem te same podmioty sterują grą organizacyjną oraz podobne motywy kierują do działania głównych aktorów.

Koncepcje gier organizacyjnych zaowocowały u wielu autorów wprowadzeniem typologii gier organizacyjnych. Jednym z pierwszych, który przedstawił taką typologię był Mintzberg autor książki *Power In and Around Organizations*. W polskiej literaturze interesujące przykłady gier organizacyjnych podaje Bugdol. Scharakteryzowano je w tabeli 1.

Gra	Charakterystyka
Gra „pracowite wakacje”	Pracownik wykonuje swoje obowiązki wyłącznie „na pokaz”, aby wzbudzić zainteresowanie, szacunek, podziw lub litość wśród innych osób.
Gra „dłużnik”	Wykonywana jest jakaś usługa na rzecz innej osoby tak, aby móc później ten fakt wykorzystywać



	dla czerpania innych korzyści.
„Gra atak personalny”	Gra bardzo często pojawia się w organizacjach i polega na zbiorowym ataku wobec nowego pracownika, który odbierany jest jako zagrożenie dla bezpieczeństwa ich posady. Gra ta może pojawiać się w wielu sytuacjach, np. wtedy, gdy mniej ambitni pracownicy atakują lepszych pracowników w obawie przed zagrożeniem swojej pozycji.
„Pasażer na gapę”	Jest to osoba, która korzysta ze wspólnego dobra, sama nie ponosząc żadnych kosztów. Funkcjonuje w sposób pasożytniczy, korzystając z zasobów wypracowanych przez inne osoby.
„Gra w kotka i myszkę”	Kadra pracuje wydajnie wyłącznie wtedy, gdy znajduje się bezpośrednio pod kontrolą szefów. Brak nadzoru automatycznie osłabia dyscyplinę i zaangażowanie w wykonywane czynności.
Gra „na przetrwanie”	Gra polega na wyznaczeniu sobie jednego celu, którego osiągnięcie możliwe jest najczęściej w długim okresie. Dobrym przykładem jest gra kadry zarządzającej organizacji doznających permanentnych porażek. Osoby te, mimo porażki, walczą o jak najdłuższe przetrwanie, gdyż uzyskują przez długi okres satysfakcjonujące ich wynagrodzenie.
Gra „w kompetencje”	Polega na rozbijaniu dotychczasowych układów władzy. Jest związana z działaniem na niekorzyść organizacji.
Gra „twarzą w kałużę”	To gra oparta na zmiennym zachowaniu, prowadzona najczęściej przez szefa względem pracownika. Ma charakter przemysłany, a jej celem jest uzależnienie ofiary. Polega na przemiennym stosowaniu silnych kar i dużych nagród, na poniżaniu i chwaleniu
Gra „dylemat więźnia”	Gra polegająca na tym, że pracownicy muszą współpracować ze sobą w celu uzyskania większych profitów
Gra „w chowanego”	Gra wykorzystuje to, że odmowa wiąże się z nasileniem komunikacji. Osoba prowadząca grę sprawdza, jak dalece pracownikowi zależy na czymś lub na kimś.

**Tabela 1.** Przykłady gier w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bugdol (2007).

W grach organizacyjnych ważną rolę odgrywają również zachowania nieetyczne, na których w swojej koncepcji skupia się Bugdol. Według niego do najczęstszych takich zachowań zalicza się: konflikty, mobbing, molestowanie seksualne, szantaż, sabotaż, kradzież, kłamstwo, inwigilację, znieważanie, zdradę i łapówkarstwo (Bugdol 2007: 5–6).

Pojawiają się również naukowcy, którzy zastanawiają się nad grami organizacyjnymi w kontekście władzy w organizacjach sportowych, co wydaje się interesujące w kontekście pisanej rozprawy. W literaturze polskiej takie analizy można znaleźć w pracy Doktora (2000). Przyczyny konfliktów upatruje on w sprzeczności interesów w dążeniu do posiadania dóbr rzadkich: władzy, wpływów, poważania, panowania. Na tej podstawie opisuje, jak przebiegają konflikty w sporcie. Uważa, że organizacje sportowe są nie tylko instytucjami dóbr i usług, lecz także areną zaciętej walki o wyżej wymienione dobra rzadkie. Sportowi kapitaliści chcą osiągnąć zwrot nakładów inwestycyjnych. Dla nich sportowy wynik to instrument wysokich wskaźników rentowności. Menedżerowie sportowi „wyżywają” się, kiedy realizują swoje władcze aspiracje do panowania. Wynik sportowy w pośredni sposób jest miarą ich dobrego zarządzania. Amatorzy sportowi różnią się od zawodowców tym, że aktywność klubowa jest dla nich bez emocji, a dla tych drugich liczą się premie, bonusy czy udziały w zyskach. Doktor zaznacza również, że spory o cele strategiczne, taktyczne, zatargi o technologie zapewniające sukces to tylko krótka lista możliwych gier i konfliktów, których wynik rozumiany jest nie tylko jako osiągnięte mistrzostwo sportowe, lecz także jako symbol panowania i dostępu do innych rzadkich dóbr.

Doktor et al. przedstawia również inne podejście do gry o władzę w organizacji. Mówi bowiem on o nowej alokacji władzy. Według niego w obecnych czasach zwycięzcami gry o władzę są osoby posiadające kapitał intelektualny, w skład którego wchodzi zasoby informacyjne. Dodaje, że w XXI wieku władza wypływa z nowego potoku szans panowania nad zasobami informacji. Porównuje dzisiejsze czasy z tymi sprzed zmian ustrojowych:

Kiedyś pisano, kto ma kapitał ten ma władzę, dziś można zasadniczo stwierdzić, że kto ma zasoby informacji, ten jest specjalistą z władzą (Doktor et al. 1992).

Jak widać, zjawisko gry o władzę jest szeroko zaprezentowane w literaturze. Istnieje wiele, czasami odmiennych, podejść do tego, jakże ważnego z punktu widzenia

organizacji, problemu, który wielokrotnie decyduje o powodzeniu jej działań. Ta różnorodność pozwala nam na głębsze zrozumienie problemu i większy wachlarz możliwości walczenia z nim.

### **1.3 Społeczny kontekst sportu – stereotypy i uprzedzenia**

Wiele dyscyplin jest postrzeganych przez pryzmat stereotypów. Piłkę nożną uważa się często za sport brutalny, kojarzony z chuligańskimi zamieszkami pseudokibiców. Narciarstwo uchodzi za sport drogi ze względu na wysokie koszty zakupu sprzętu. Biegi postrzegane są jako dyscyplina masowa, tenis zaś (w Polsce) ma opinię sportu snobistycznego i zarezerwowanego dla osób zamożnych. Należy również zwrócić uwagę, że ten sposób definiowania jest zależny od społecznego i kulturowego kontekstu. Inne dyscypliny będą postrzegane jako elitarne, drogie czy snobistyczne w Polsce, a inne w Azji, Stanach Zjednoczonych czy Europie Zachodniej. Niemniej jednak stereotypowe postrzeganie dyscyplin sportowych wpływa przede wszystkim na ich masowość i kształtuje popularność w społeczeństwie. Modeluje również podaż potencjalnych zawodników, a co za tym idzie wpływa na rozwój dyscypliny i klubów sportowych.

W następnym podrozdziale zostanie zdefiniowane pojęcie stereotypu oraz wskazane zostaną sposoby radzenia sobie z nim. Stereotypy, podobnie jak gry organizacyjne, mogą mieć bowiem duży wpływ na prowadzenie organizacji do zjawiska trwałej porażki. Są one utrwalonymi w świadomości ludzkiej sposobami myślenia, które mogą być jednym z elementów gier organizacyjnych (szerzej na ten temat piszę we wnioskach w tabeli 24).

#### **1.3.1 Stereotyp: koncepcja i podstawowe nurty badań**

Pojęcie stereotypu nie daje się łatwo zdefiniować. Jest to kategoria złożona, dlatego poniżej przedstawiam kilka definicji, które w żaden sposób nie wyczerpują tematu i stanowią jedynie pewien wstęp do dalszych rozważań.

Słowniki i encyklopedie podają kilka definicji stereotypu. Przykładowo, według Słownika Encyklopedycznego Edukacji Obywatelskiej:

Stereotyp (z greckiego stereós – stanowiący bryłę, stężały + typos – odbicie, obraz), funkcjonujący w świadomości społeczeństwa uproszczony, skrótowy i zabarwiony wartościująco obraz rzeczywistości, odnoszący się

do grup społecznych, osób, sytuacji, instytucji, utrwalony wielokrotnym powtarzaniem (Smolski et al. 1999).

Pojęcie stereotypu należy do języka współczesnych nauk społecznych i humanistycznych posługujących się nim w celu określenia powszechnie występującej formy świadomości społecznej będącej uproszczonym i arbitralnym oglądem rzeczywistości. Pojęcie to zostało użyte po raz pierwszy w książce Lippmanna, *Public opinion*, w której autor przedstawił swoje poglądy na temat roli stereotypów w życiu publicznym (Błuszkowski 2003: 19).

W popularnym *The Fontana Dictionary of Modern Thought* możemy zaś przeczytać:

[Stereotyp] to uproszczony obraz myślowy pewnej kategorii osób, instytucji lub zdarzeń, który w swych zasadniczych cechach jest podzielany przez dużą liczbę ludzi. Kategorie te mogą być szerokie (Żydzi, Aryjczycy, Biali, Czarni) lub wąskie (członkinie Ruchu Wyzwolenia Kobiet, tenisisci [PS]). Ludzie zaliczani do wspomnianych kategorii mogą być obiektem dwóch lub więcej całkiem różnych stereotypów. Stereotypom zwykle, chociaż nie zawsze, towarzyszą uprzedzenia, tj. przychylne lub nieprzychylne nastawienia wobec każdego członka zaliczanego do odpowiedniej kategorii (Bullock, Stallybrass 1983: 601).

Stereotypy są więc uproszczonymi obrazami myślowymi, należącymi do mentalnego wyposażenia jednostek. Podzielane są one przez dość liczne populacje (Bokszański 2001: 6). Najczęściej bada się stereotypy narodów i grup etnicznych. Służą one rozpoznawaniu psychospołecznych postaw wielu zjawisk w sferze relacji międzynarodowych. Odgrywają istotną rolę w diagnozach i studiach politycznych. Przenikają za pomocą mediów do kręgów społecznych, wpływając na kształtowanie opinii zarówno o grupie własnej, jak i o nastawieniach wobec niej grup obcych (Bokszański 2001: 8).

W różnych odmianach poglądów naukowców zajmujących się badaniami nad stereotypami zawarta jest teza, że myślenie stereotypowe opiera się na uogólnieniach niezgodnych z faktami albo też uogólnieniach w pewnym tylko stopniu odnoszących się do rzeczywistości i wyrażających jakąś tylko część prawdy. Autorzy badań nad stereotypami rasowymi w Stanach Zjednoczonych – Katz i Braly – rozwijają myśl o niezgodności myślenia stereotypowego z rzeczywistością w sposób następujący:

Stereotyp jest utrwalonym wrażeniem, w bardzo małym stopniu zgadzającym się z faktami, do reprezentowania których pretenduje (Katz, Braly 1935: 181).

W polskiej literaturze naukowej w rozważaniach teoriopoznawczych Schaff szeroko uzasadnia tezę głoszącą, że stereotypy zawierają treści niesłusznie uogólniające epizodyczne i fragmentaryczne obserwacje rzeczywistości. W konkluzji rozważań nad stereotypami swoje poglądy na ten temat określa on w sposób następujący:

Czym więc są stereotypy? Nie są one po prostu uogólnieniami, które pozwalają z pewnym prawdopodobieństwem przewidywać określone cechy danej kategorii osób. Są stereotypy całkowicie sprzeczne z faktami doświadczenia, są też takie, które zawierają w sobie jakąś część prawdy (*a kernel of truth*) (Schaff 2001: 69).

Ważną definicję podaje również G.W. Allport, który porównuje stereotypy i uprzedzenia. Uważa on, że stereotypy nie są równoznaczne z uprzedzeniami, choć są one silnie powiązane. Charakter tych powiązań określa tak:

Są one [stereotypy, P.S.] przede wszystkim wyobrażeniami w obrębie kategorii przywoływanymi przez jednostkę w celu uzasadnienia uprzedzenia jako miłości albo uprzedzenia jako nienawiści. Odgrywają one ważną rolę w uprzedzeniach, ale nie są nimi w całości (Allport 1958: 184).

Allport wyróżniał więc dwa ładunki emocjonalne uprzedzeń usytuowane względem siebie na zasadzie przeciwieństwa: ładunek dodatni – przyjazny i ładunek ujemny – wrogi. Takie rozróżnienie odbiega od występującego przekonania o uprzedzeniach jako reakcjach i stanach afektywnych, reprezentujących wyłącznie ujemne wartości emocjonalne. Słownik psychologii A.S. Rebera odnotowuje te rozbieżności terminologiczne, podając różne sposoby rozumienia uprzedzeń. Pierwsze znaczenie – zbieżne z poglądami Allporta – odnosi się do przedwczesnego osądzania formowania postaw wobec rzeczy, zdarzeń, osób czy idei przed otrzymaniem odpowiednich informacji do z góry wyrobionego sądu (Reber 1958: 799). W tym znaczeniu uprzedzenie może być negatywne lub pozytywne (Błuszkowski 2003: 35). Według drugiego sposobu rozumienia uprzedzenia oznaczają wyłącznie negatywne odnośnienie się do określonej grupy ludzi na podstawie przypisywanych im cech ujemnych, które w przekonaniu podmiotu postrzegającego w jednakowym stopniu wykazują wszyscy członkowie tej grupy (Reber 1958: 799).

Lippmann twierdzi, że stereotypy są trwałym składnikiem poznawczej adaptacji człowieka; są one inwariantami kulturowymi, czyli niezmiennymi składnikami naszej kultury (Błuszkowski 2003: 45):

W większości przypadków nie jest tak, że coś wcześniej widzimy, a później definiujemy, lecz najpierw definiujemy, a potem widzimy. W bardzo rozwiniętym i pełnym zamieszania świecie zewnętrznym znajdujemy to, co nasza kultura już zdefiniowała dla nas i dążymy do zobaczenia tego, co znaleźliśmy w formie zestereotypizowanej dla nas przez naszą kulturę (Lippmann 1946: 61).

Stereotypy są więc silnie zakorzenione w kulturze, w której powstają i funkcjonują, przez której normy i wartości są kształtowane i do której same należą.

Reasumując, zarówno wielu naukowców, jak i wiele dyscyplin naukowych podejmuje się badania stereotypów. Antropolodzy kulturowi skupiają się na treściach kulturowych stereotypów, widzą w nich bowiem przejaw barier kulturowych, które utrudniają wzajemne zrozumienie. Psychologowie zwracają z kolei uwagę na rolę poznawczą stereotypów. Dzięki stereotypom osoba przetwarza informacje i je porządkuje. Selekcjonuje ze środowiska społecznego to, co jej zdaniem jest istotne, a następnie przy użyciu stereotypów segreguje i nazywa pozyskane treści. W socjologii zaś stereotypy to konstrukcje zbiorowe powstające w wyniku skumulowanych doświadczeń grupowych, które kształtują przestrzeń społeczną, są częścią wiedzy na temat otaczającego nas świata i niezależnie od tego, czy są prawdziwe, czy za takie są uważane (Budyta-Budzyńska 2010: 112). Mitosek nazywa stereotypy skamielinami opinii publicznej (Mitosek 2001: 214).

Można zatem dostrzec wielość definicji stereotypów tworzonych z różnych perspektyw badawczych, niemniej dla potrzeb tej pracy istotne są przede wszystkim możliwe sposoby pokonywania stereotypów i konfrontowania ich z rzeczywistością.

### **1.3.2 Możliwość zmiany stereotypów**

Pokonywanie stereotypów nie jest procesem łatwym. Jedną z proponowanych przez badaczy metod jest kontakt międzygrupowy. Jak twierdzi Budyta-Budzyńska, do zmiany stereotypu może dojść w wyniku bezpośrednich kontaktów pomiędzy grupami: kiedy członkowie się poznają jest szansa pokonania wzajemnych uprzedzeń. Kontakty muszą być częste, z zaangażowaniem autorytetów moralnych, w najlepszym możliwym kontekście społecznym (Budyta-Budzyńska 2010: 128).

Inną możliwością walki ze stereotypami jest współpraca. Jeśli w czasie kontaktów międzygrupowych dochodzi do zawiązania się współpracy, to rosną szanse na zmianę percepcji sfałszowanego wizerunku danego zjawiska. Jednorazowa z kolei akcja nie ma żadnych szans w pokonaniu utrwalonego społecznie uprzedzenia. Tylko wysiłek długofalowy może przynieść wymierne rezultaty.

Zdaniem Drogosza najważniejsza jest praca uświadamiająca, zapobiegająca powstawaniu stereotypów. Warto wskazywać dysonanse w percepcji jakiegoś zjawiska, ale również mobilizować jednostki do indywidualnych ocen i opinii. Istotą walki ze stereotypami powinien być nacisk na poznanie z wykluczeniem automatycznego przyjmowania balastu w postaci stereotypowego obrazu danej grupy czy zjawiska. Warto również zwracać uwagę na to, że stereotyp bywa często kwestionowany i zupełnie odrzucany przez jakąś część społeczeństwa i bez wątpienia zawsze stanowi to dobry punkt wyjścia do walki z siłą jego oddziaływania (Drogosz 2004).

Stereotypy znikają ze świadomości zbiorowej bardzo wolno; często zmianie ulega tylko jakaś część jego istoty i to na drodze dekategoryzacji, rekategoryzacji albo subkategoryzacji. **Dekategoryzacja** polega na indywidualnym postrzeganiu członków grupy stereotypizowanej – daną osobę przestaje się postrzegać w kontekście grupy. **Rekateryzacja** wprowadza kategorię nadrzędną, taką samą dla wielu grup. W ten sposób eliminuje się wyraźnie negatywne nastawienie do grupy, ponieważ łączy się ją z innymi grupami postrzeganymi pozytywnie lub neutralnie. **Subkateryzacja** przeciwnie, polega na rozbijaniu kategorii negatywnej na mniejsze i zróżnicowane. Dlatego negatywny stereotyp nie jest stosowany do całej grupy i odnosi się tylko do jednego jej segmentu (Budyta-Budzyńska 2010: 130).

## 1.4 Specyfika zarządzania klubami sportowymi – wybrane aspekty

Zarządzanie sportem jest dynamicznie rozwijającą się dziedziną nauk o zarządzaniu. Szczególnie w krajach zachodnich istnieje ogromna baza wiedzy na temat specyfiki zarządzania podmiotami sportowymi. Istnieje wiele czasopism, w których naukowcy zamieszczają wyniki swoich badań. Do najbardziej popularnych należą: „European Sport Management Quarterly”, „Sport Management Review”, „Journal of Sport Management” oraz „Sociology of Sport Journal”. W szybkim tempie powstają nowe kierunki studiów o tematyce zarządzania w sporcie. W samych Stanach

Zjednoczonych jest 317 uniwersytetów uczących zarządzania w sporcie na poziomie licencjackim, magisterskim i doktoranckim (Gulan 2012: 7).

W pierwszej części podrozdziału przedstawione zostaną prawne aspekty zarządzania sportem w Polsce oraz podstawowe pojęcia z zakresu zarządzania sportem, a następnie wybrane elementy teorii zarządzania, jednak już z perspektywy klubu sportowego. Pokazane zostaną elementy, które mają wpływ na rozwój klubów sportowych. Zdefiniowana zostanie strategia, misja oraz cele główne klubów. Omówione zostaną również podstawy zjawiska zwanego zaangażowaniem organizacyjnym. Analiza badań literaturowych nad misją, celami oraz zaangażowaniem organizacyjnym dowodzi, że elementy te mają duże znaczenie w powodzeniu działalności organizacji, a zwłaszcza klubów sportowych. Na elementy te zwracają uwagę w swoich badaniach m. in. Schermerhorn (2008) oraz Allen i Meyer (1991).

#### **1.4.1 Prawne aspekty zarządzania sportem w Polsce**

Podstawowymi przepisami prawnymi, na których opiera się działalność wszystkich klubów sportowych są Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej oraz Ustawa o sporcie z dnia 25 czerwca 2010 roku, znowelizowana 2 stycznia 2012 roku (Dz. U. z 2010 roku Nr 127, poz. 857). W Konstytucji odnośnie do sportu znaczenie mają zapisy o wolności tworzenia i funkcjonowania stowarzyszeń, wolności zrzeszania się oraz popierania przez państwo rozwoju kultury fizycznej, zwłaszcza wśród dzieci i młodzieży (Klisiński 2000: 118). Ustawa o sporcie charakteryzuje sposoby prowadzenia działalności sportowej, uwarunkowania prawne funkcjonowania polskich związków sportowych, wspieranie sportu przez organy władzy publicznej, kwalifikacje zawodowe w sporcie oraz przepisy karne.

Podstawową jednostką organizacyjną w sporcie jest klub sportowy, który ma osobowość prawną. Szczególnym jego rodzajem jest uczniowski klub sportowy. Kluby uczestniczące w rywalizacji sportowej mogą funkcjonować jako stowarzyszenia (prowadząc działalność gospodarczą lub nie) lub jako spółki (najczęściej są to spółki akcyjne) (Gulan 2012: 7).

Wśród sportowców istnieją zarówno zawodnicy profesjonalni, jak i amatorzy. Zawodnikami profesjonalnymi są sportowcy mający umowę o pracę i otrzymujący z tego tytułu wynagrodzenie. Amatorzy mogą otrzymywać stypendia sportowe, wszyscy zaś muszą posiadać licencje związkowe (Klisiński 2000: 119).



W podrozdziale przywołane zostaną najważniejsze uwarunkowania prawne funkcjonowania stowarzyszeń, większość bowiem klubów sportowych działa, opierając się właśnie na tym prawie. Poruszone zostaną również najważniejsze zagadnienia spółek prawa handlowego, które także praktykowane są w sporcie.

#### **1.4.2 Uwarunkowania prawne funkcjonowania stowarzyszeń i spółek kultury fizycznej**

##### ***Stowarzyszenia***

W najszerszym znaczeniu przez stowarzyszenie rozumie się dobrowolne zrzeszanie ludzi w formie organizacji, którzy wspólnymi siłami i środkami osiągają określony cel (Czerwiński 1933: 933). Cel ustalają sami członkowie stowarzyszenia (Suski 2008: 47). W ich gestii pozostaje również budowanie struktur organizacyjnych, programu działania oraz uchwalania aktów wewnętrznych, dotyczących całej działalności.

Najwyższą władzą stowarzyszenia jest walne zebranie członków; musi ono mieć zarząd i organ kontroli wewnętrznej. O kształcie stowarzyszenia decydują zawsze założyciele i członkowie (Wiśniewski 1990). Charakteryzuje je przede wszystkim cel niezarobkowy – w ramach stowarzyszenia nie można prowadzić działalności gospodarczej (Smoktunowicz 1992: 81). Jeśli jednak tak się dzieje, uzyskiwane dochody muszą być w całości przeznaczone na realizację celów statutowych. Nie jest możliwy podział dochodów pomiędzy członków nawet wówczas, gdy są oni pracownikami stowarzyszenia (Suski 2008: 55). Stowarzyszenie jest strukturą demokratyczną, wszyscy członkowie są równi wobec jego władz i względem siebie.

Kluby sportowe istniejące w formie stowarzyszeń nazywane są stowarzyszeniami kultury fizycznej; obowiązują w nich wszystkie uwarunkowania prawne każdego innego stowarzyszenia.

Rzadziej kluby przyjmują postać spółek lub jednoosobowej działalności gospodarczej. Najbardziej popularną formą w sporcie jest spółka akcyjna, działająca na podstawie kodeksu spółek handlowych.

## **Spółki akcyjne**

Założycielem spółki akcyjnej może być jedna lub kilka osób, podpisujących statut w obecności notariusza. Akcjonariusze są zobowiązani jedynie do świadczeń określonych w statucie. Kapitał zakładowy spółki akcyjnej musi wynosić przynajmniej 100 000 złotych o wartości nominalnej akcji nie mniej niż za jeden grosz. Akcjonariusze w spółce akcyjnej nie ponoszą odpowiedzialności za zobowiązania spółki. Ryzyko ponoszą do wysokości wniesionego kapitału, a zyski mogą również czerpać z dywidendy. Do władz w spółce akcyjnej należą:

- Zarząd – prowadzi sprawy spółki oraz reprezentuje ją na zewnątrz. Powoływany jest maksymalnie na 5 lat.
- Rada Nadzorcza – wykonuje nadzór nad zarządem. Składa się z minimum trzech członków, w tym przewodniczącego. Powoływani i odwoływani oni są przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy.
- Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy – jest najwyższą władzą spółki.<sup>7</sup>

Spółka akcyjna, podobnie jak stowarzyszenie, chcąc uzyskać dofinansowanie z Urzędu Miasta, musi mieć zapis w statucie, że zysk wypracowany przez spółkę zostaje przeznaczony na cele statutowe. Akcjonariusze nie mogą w tej sytuacji otrzymać dywidendy.

Obecnie w polskim sporcie prowadzenie działalności w postaci spółki akcyjnej staje się coraz bardziej popularne, a w niektórych przypadkach wręcz konieczne. Wszystkie kluby piłkarskie, które występują w Ekstraklasie muszą być już obecnie spółkami akcyjnymi. W zawodowej piłce nożnej w grę wchodzi ogromne nakłady finansowe, dlatego też uwarunkowania spółki akcyjnej wydają się bardziej transparentne. W sportach indywidualnych, w przypadku których skala działalności i przychodów finansowych jest dużo niższa, utrzymuje się niezmiennie forma stowarzyszeniowa działalności.

W poniższej tabeli 2 zestawione zostały wady i zalety prowadzenia klubu sportowego w postaci stowarzyszenia i spółki akcyjnej:

	<b>Stowarzyszenie</b>	<b>Spółka akcyjna</b>
Założenie	Stosunkowo łatwa procedura, niskie koszty	Długotrwała procedura, wysokie koszty notarialne

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 15 września 2000 – kodeks spółek handlowych, art. 301–430.

Reprezentacja	Konieczność zebrania 15 członków założycieli	Wystarczy jedna osoba
Kapitał założycielski	Niewymagany	100 000 złotych
Księgowość	Pełna księgowość	Pełna księgowość
Sprawozdawczość	Konieczność prowadzenia sprawozdawczości do organów nadzorujących	Konieczność przeprowadzania dorocznego badania bilansu
Ryzyko w momencie niepowodzenia	Członkowie nie ponoszą kosztów w trakcie likwidacji, tracą ewentualnie pracę	Akcjonariusze mogą stracić swoje wkłady oraz zatrudnienie
Nadzór nad organizacją	Wszyscy członkowie posiadają takie same prawo głosu	Nadzór posiadają akcjonariusze proporcjonalnie do wniesionego wkładu
Finansowe możliwości rozwoju	Ograniczone, zależne głównie od sponsorów	Możliwość pozyskania kapitału na rynku kapitałowym przez emisję akcji lub obligacji
Pozyskiwanie środków publicznych	Łatwość w pozyskiwaniu środków publicznych	Środki publiczne niechętnie przekazywane

**Tabela 2.** Wady i zalety prowadzenia klubu sportowego w formie stowarzyszenia i spółki akcyjnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Klisińskiego (2000) i Gulan (2012).

Obie formy posiadają wady i zalety. Zaletą stowarzyszenia jest przystępna procedura jego powoływania, bez wymaganego kapitału założycielskiego. Przeszkodą w sprawnym jego funkcjonowaniu jest jednak brak wyraźnej jednostki nadzorującej. Każdy z członków posiada jeden głos na Walnym Zebraniu i paradoksalnie może dojść do sytuacji, że o przyszłości organizacji zdecydują członkowie, którzy nie uczestniczą na co dzień w rozwoju klubu. W takim przypadku może dochodzić do wielu gier organizacyjnych oraz wywierania presji przez aktorów organizacji. Zdecydowanie lepsze rozwiązanie ma spółka akcyjna, w której decydujący głos mają akcjonariusze proporcjonalnie do wniesionych wkładów.

W obu typach organizacji wymagane jest prowadzenie pełnej księgowości, co w stowarzyszeniu wiąże się ze znacznie większymi kosztami. W spółce akcyjnej na akcjonariuszach ciąży dużo większa odpowiedzialność, istnieje bowiem ryzyko utraty swoich wkładów. Jest ono też czynnikiem motywującym do większego zaangażowania pracowników i właścicieli.

W spółce akcyjnej istnieją znacznie większe szanse rozwoju, można bowiem pozyskiwać kapitał z zewnątrz, co z kolei jest utrudnione w klubie o charakterze stowarzyszeniowym. Stowarzyszenia mają z kolei zdecydowanie większe szanse na uzyskanie dofinansowania ze środków publicznych.

### **1.4.3 Zarządzanie sportem – podstawowe definicje**

Jak pisze Klisiński za Chelladurai (Klisiński 2011: 8), zarządzanie sportem to koordynowanie ograniczonych zasobów ludzkich i materialnych, ważnych technologii i przewidywanie możliwych sytuacji w celu sprawnego tworzenia i wymiany usług sportowych. Natomiast zdaniem De Sensi i Kellego (Klisiński 2011) jest to kombinacja organizowania, sterowania, przewodzenia, kontrolowania, planowania wydatków i oceny w kontekście organizacji, które zajmują się sprzedażą usługi związanej ze sportem lub aktywnością fizyczną.

Podstawowym celem zarządzania sportem jest tworzenie niezbędnych warunków do realizacji zadań w sporcie oraz uzgodnienie i skoordynowanie sposobu działania pracowników dążących do osiągnięcia konkretnych, zaplanowanych wyników (Klisiński 2011: 9).

Działalność organizacji sportowych to przede wszystkim sprzedaż takich produktów jak sport, fitness, zawody sportowe, rekreacja, artykuły związane z uprawianiem sportu, z wypoczynkiem, oraz dobra, usługi, miejsca i pomysły (Klisiński 2011: 10).

Przykładowymi produktami oferowanymi w ramach przemysłu sportowego są (Klisiński 2011: 11):

- zajęcia rekreacyjne dla dzieci, młodzieży i dorosłych,
- zajęcia profesjonalne dla sportowców,
- udział w charakterze widza,
- obiekty sportowe,
- książki, czasopisma sportowe

Na rozwój przemysłu sportowego wpłynęło wiele czynników, takich jak (Klisiński 2011: 11):

- wzrost liczby transmisji telewizyjnych o tematyce sportowej,
- rosnąca rola środków masowego przekazu,
- wzbogacenie się społeczeństwa,

- wzrost świadomości sportowego trybu życia,
- poprawa infrastruktury sportowej,
- wzrost liczby zajęć sportowych dostosowanych do różnych grup klientów,
- podnoszenie kwalifikacji trenerów, menedżerów sportowych,
- poprawa dostępu do obiektów sportowych,
- wzrost roli Internetu w popularyzacji sportu,
- rozwój marketingu w usługach sportowych,
- zmiany w technologii produkcji sprzętu sportowego, usługach i szkoleniach.

Branża sportowa od kilkudziesięciu lat jest dynamicznie rozwijającą się gałęzią gospodarki. Powstają nowe obiekty sportowe i kolejne usługi, a naukowcy poświęcają większą uwagę tej dziedzinie, starając się zdefiniować otaczające nas zjawiska. Powstają nowe profesje, takie jak menedżer sportowy, czy nawet nowe kierunki z dziedziny nauk ekonomicznych, jak zarządzanie w sporcie.

#### **1.4.4 Specyfika członków organizacji sportowych – charakterystyka**

Sport jest specyficzną gałęzią gospodarki i również uczestnicy życia klubowego mają unikalne cechy. Krótkie zarysowanie specyfiki zawodników, trenerów i zarządzających klubami ma przybliżyć obraz głównych aktorów życia organizacji sportowych.

##### ***Zawodnicy***

Zawodnicy organizacji sportowych są głównym elementem, bez których nie da się wyobrazić istnienia klubów czy innych organizacji sportowych. Zgodnie z terminologią socjologiczną stanowią tę część organizacji, którą można nazwać aktorami zbiorowymi. Do aktorów zbiorowych zalicza się zawodników i kibiców. Te dwie grupy społeczne wydają się nierozłączne i zależne od siebie. Bez zawodników nie byłoby kibiców, a bez kibiców występ zawodników na zawodach nie może być satysfakcjonujący (Doktór 2005: 185).

Doktór charakteryzuje sportowców w następujący sposób:

Tradycyjnie, w nawiązaniu do antycznego rodowodu sportu, twierdzi się, że motywy pozostania sportowcem mają charakter hedonistyczny: sportowiec jest człowiekiem zabawy, a jego celem jest wyżycie się, uzyskanie cielesnej sprawności, pokazanie się widowni, doznanie zadowolenia, wykorzystanie czasu wolnego, itd. W przekazie historycznym

jest to postawa gladiatora bez nadziei na wynagrodzenie pieniężne, wystarczył wawrzyn jako symbol sławy i chwały. Dziś sportowiec-zawodowiec to żywy przykład komercjalizacji usług sportowych dla klienteli i co za tym idzie silna motywacja do bicia rekordów i osiągnięcia niebosiężnych dochodów jako gratyfikacji dla profesjonalistów. To oznacza oczywiście zaniechanie arystokratycznego stylu uprawiania sportu w „białych rękawiczkach” i pozbycie się złudzeń czystego olimpizmu z czasów baronów strzegących amatorstwa w międzynarodowym ruchu olimpijskim (Doktor 2005: 185).

Z powyższego opisu wynika, że sport w dzisiejszych czasach traktowany jest przez zawodników jako biznes, w którym można dobrze zarobić. Sportowcy należą do osób, które bardzo silnie odczuwają potrzebę osiągnięć. Cenią sobie nagrody, zwycięstwa, socjalne przywileje czy nawet udział w zyskach w spółkach prawa sportowego. Są oni również głównym źródłem przychodów dla klubów sportowych. Kluby zarabiają dzięki sprzedaży biletów na zawody, sponsoringu, zysków z transmisji telewizyjnych czy też przychodów ze sprzedaży zawodników. W sporcie zawodowym zawodnicy związani są z klubami umowami cywilno-prawnymi, w których określone jest wynagrodzenie zawodników oraz ich obowiązki. Zawodnicy dostarczają organizacjom sportowym widowiska, za które są wynagradzani. Należy jednak pamiętać, że w dzisiejszych czasach występuje duże rozróżnienie dyscyplin sportowych: widoczne są klasy biednych amatorów czy też elit zawodowców. Są zawodnicy, którzy nadal cenią sobie pozamaterialne motywy uprawiania dyscypliny sportowej oraz tacy, którzy rezygnują ze sportu, gdy koszty przewyższają przychody (zob. Slack, Parent 2005).

### ***Trenerzy***

Ważnym podmiotem sportowych organizacji są oczywiście trenerzy, instruktorzy czy nauczyciele. Doktor wskazuje, że najczęściej trenerami zostają byli zawodnicy, przez co przedłużają sobie pobyt w sporcie kwalifikowanym. Wpływać to może z niezaspokojonych potrzeb sportowego sukcesu lub z chęci „miękkiego lądowania” i przedłużenia sobie kariery w innej roli (Doktor 2005: 42). Podobnie jak zawodnicy również trenerzy należą do aktorów zbiorowych, tworzących tradycyjny trójkąt: prezes–zawodnik–trener lub szerszy układ relacji międzyludzkich w większych klubach. Trenerzy często mają status ludzi drugiego planu, sami nie występują bowiem na arenie sportowej, robią to przecież ich zawodnicy. Trener ma również inny współczynnik ryzyka niż sportowiec, w pewnym sensie jest odpowiedzialny za niego, ale

w ostateczności na arenie zawodnik występuje sam i o wszystkim decyduje (zob. Mroczyński 1993). Jeśli jednak zakładamy, że głównym celem zawodnika jest zwycięstwo, to trener również kieruje się tym, by wytrenowany zawodnik był motywem jego pasji, a nagrodą wynagrodzenie, nie tylko za pracę, ale również za wyniki zawodnika. Porównując trenera i zawodnika, należy zauważyć, że trener nie jest obarczony tak wysokim ryzykiem co zawodnik. Mimo że uczestniczy w procesie szkolenia zawodnika, nie występuje na arenie sportowej i w ostatecznym rozrachunku nie ma wpływu na wynik. Przez to funkcjonowanie trenerów w związkach sportowych wydaje się bardziej stabilne. Trenerzy w klubach najczęściej zatrudnieni są na podstawie umów, co daje im pewność zatrudnienia, której sportowcy nie mają zagwarantowanej. Ewentualny sukces zawodnika wynagradzany jest premią. Często jednak zdarza się, że przy permanentnych porażkach zawodników trenerzy również zwalniani są z pracy (Rocha, Chelludurai 2011).

Profesja trenera nie należy do łatwych, ponieważ trener zawsze będzie zależny od zawodnika. W przypadku jego sukcesu zawsze pozostanie na drugim planie.

### ***Zarządzający***

Jeśli chodzi o zarządzających klubami, mogą to być:

- w spółkach prawa sportowego – przedsiębiorcy na mocy własności kapitału;
- w dobrowolnych stowarzyszeniach kultury fizycznej – wybierani prezesi;
- w komórkach administracji państwowej – dyrektorzy lub kierownicy;
- w ośrodkach sportu i rekreacji – pracownicy na stanowiskach kierowniczych, najczęściej na podstawie umowy o pracę;
- w małych klubikach – trener bądź założyciel.

Jak twierdzi Doktor, różne są motywy podjęcia takiej pracy. Stwierdza, że przedsiębiorca kojarzy się z usilnym dążeniem do zysku, zarządzający pracuje z motywem sprawnego działania, zawodnik będzie występował jako twórca wyniku sportowego, a specjalista w sztabie klubu jako niezbędny fachowiec (Doktor 2005: 43).

Wydaje się również, że wyżej wymienieni menedżerowie mogą mieć różne motywy do podjęcia takiej pracy. Nie da się ukryć, że największe zaangażowanie powinni mieć przedsiębiorcy, ulokowali bowiem w klubie swoje oszczędności i muszą zadbać o zyski. Inna motywacja może również cechować prezesa klubu

stowarzyszeniowego, gdzie nie odpowiada za wkład finansowy, a jeszcze inna pracownika ośrodka sportu i rekreacji.

Reasumując: środowisko zawodników, trenerów i zarządzających sportem jest bardzo specyficzne i wszystkie wymienione grupy posiadają w organizacji inne prawa, obowiązki czy zadania do wykonania.

#### **1.4.5. Zarządzanie ludźmi i zaangażowanie organizacyjne**

Ważnym czynnikiem sukcesu w klubach sportowych jest budowanie zaangażowania trenerów i zawodników, a często i samych zarządzających w realizację misji i celów klubu.

Według najnowszych badań nad skłonnością pracowników do ponoszenia wysiłków na rzecz organizacji oraz lojalnością i wiernością wobec firmy zaangażowanie organizacyjne zajmuje ważną pozycję (Spik, Klincewicz 2008). Można je rozumieć jako osobiste przywiązanie jednostki do organizacji i identyfikowanie się z nią. Relację pracownika i organizacji możemy interpretować jako ciąg interakcji, w których definiują oni swoje uprawnienia i poszerzają je. Wspólnie precyzują reguły zawarte w umowie o pracę, wewnętrznych statutach oraz regulaminach. Znajomość sposobów zwiększania zaangażowania pracowników może bowiem stanowić klucz do poprawy postawy pracowników względem organizacji (Spik, Klincewicz 2008):

Jak pisze Cohen, zaangażowany pracownik:

- ma silną wolę do pozostania członkiem danej organizacji,
- jest skłonny do poświęceń i dużego wysiłku względem organizacji,
- wierzy w misję, cele i inne wartości swojej organizacji (Cohen 2007).

Zaangażowanie jest postrzegane przez badaczy jako zjawisko odmienne od zadowolenia z pracy. Zaangażowanie wpływa na zachowanie pracowników, niezależnie od konfliktowych postaw i motywów (Spik, Klincewicz 2008: 478). Odwołując się do sytuacji pracowników, a przede wszystkim zawodników klubów sportowych, możemy podejrzewać, że gdyby byli oni wysoce zaangażowani w organizację, to nawet nieuregulowana sytuacja prawna nie wywoływałaby u nich niechęci wobec klubów. Niemniej jednak lepsze umowy cywilno-prawne mogłyby wpłynąć na większe ich zaangażowanie.



W 1991 roku Allen i Meyer stworzyli kwestionariusz do badań zależności pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a zachowaniami w organizacji. Badali przy jego użyciu trzy niezależne komponenty zaangażowania organizacyjnego:

- zaangażowanie afektywne – analiza stopnia, w jakim jednostka chce pozostawać w organizacji,
- zaangażowanie trwania – analiza odczuwania potrzeby bycia w organizacji,
- zaangażowanie normatywne – analiza odczuwania przez jednostkę konieczności pozostania w organizacji (Allen, Meyer 1991).

Te trzy możliwe uzasadnienia uczestnictwa w organizacji – chęć, konieczność i poczucie obowiązku – pozwalają zrozumieć wiele pozornych paradoksów obserwowanych w zachowaniach trenerów i przede wszystkim zawodników w klubach sportowych. Typowym przykładem jest sytuacja czołowego zawodnika (niemającego umowy cywilno-prawnej z klubem), który otrzymuje dobre warunki do rozwoju kariery. Po kolejnych sukcesach zawodnik decyduje się zmienić klub, choć trudno jest wyjaśnić takie działanie zawodnika, używając teorii motywacji czy koncepcji zadowolenia z pracy, ponieważ zawodnikowi na pewno sytuacja w klubie w pełni odpowiadała. Tymczasem model zaangażowania organizacyjnego pozwala uzasadnić to zachowanie. Wraz z sukcesami u zawodnika prawdopodobnie wzrosło zaangażowanie afektywne, gdy jednak uświadomił sobie swoją wartość; zmalało jednocześnie zaangażowanie trwania. Jako dobry zawodnik był zapewne dość atrakcyjny dla innych klubów. Mógł zatem zwiększyć swoje aspiracje, a klub mógł utrzymać go zapewne tylko przez wysoki poziom zaangażowania normatywnego – wytworzenie potrzeby lojalności i poczucia zobowiązania (Spik, Klincewicz 2008: 478).

Warto prześledzić w tym miejscu elementy wpływające na zaangażowanie organizacyjne i zastanowić się nad tym, w jaki sposób organizacje mogłyby przywiązać do siebie wartościowych pracowników.

1. Dopasowanie cech osobowości jednostki i środowiska pracy – rozumiane jako umożliwiające i promujące ekspresję zachowań charakterystycznych dla danego profilu osobowości (Moss et al. 2007).
2. Komunikacja wewnętrzna – jak twierdzi Greenberg, u pracowników, którzy otrzymują więcej informacji i wobec których przełożeni okazują większe zainteresowanie i wrażliwość na reakcję, występuje wyższy poziom zaangażowania afektywnego (Greenberg 1994).

3. Sprawiedliwe traktowanie – jest silniej związane z zaangażowaniem afektywnym niż zadowolenie z wynagrodzenia (Spik, Klincewicz 2008: 468). Należy pamiętać, że w sporcie sprawiedliwe traktowanie nabiera jeszcze większej wartości.
4. Zakłady dodatkowe – inwestycje, dobra, jakie pracownik/zawodnik może utracić w przypadku opuszczenia organizacji (Spik, Klincewicz 2008: 468).
5. Kontrakt psychologiczny – dotyczący niepisanych, wzajemnych oczekiwań między organizacją a jej pracownikami. Mogą one dotyczyć możliwości rozwoju, wykonywania ambitnych zadań, przyjemnej atmosfery i sprawiedliwych zasad wynagradzania (Spik, Klincewicz 2008: 488).

Jakie zatem znaczenie dla zarządu organizacji mają poszczególne typy zaangażowania i dlaczego warto je rozwijać u pracowników?

Badania wykazały, że im większe zaangażowanie afektywne u pracownika, tym mniejsza jest jego zdolność do opuszczenia organizacji. Z punktu widzenia menedżerów klubu sportowego należy zatem rozwijać emocjonalne przywiązanie trenerów, a szczególnie zawodników, do klubu. Również im wyższe zaangażowanie afektywne, tym mniej nieuzasadnionych nieobecności pracowników w organizacji.

Podobna sytuacja dotyczy wyników pracy. Lepsze wyniki mają ci pracownicy i zawodnicy, którzy są emocjonalnie bardziej związani z organizacją (Spik, Klincewicz 2008: 490). Interesującą zależność pomiędzy zaangażowaniem trwania a zachowaniami nieetycznymi odnalazła Wahn, która twierdzi, że ludzie o większym zaangażowaniu trwania będą bardziej skłonni do zachowań nieetycznych. Pracownicy, którym bardzo zależy na kontynuowaniu zatrudnienia w danej organizacji, zrobią wszystko (zachowają się nieetycznie, jeśli zajdzie taka potrzeba), aby nie stracić swojego stanowiska (Wahn 1993).

Podjęciem do zarządzania ludźmi poprzez zaangażowanie organizacyjne w ostatnich latach zajmuje się wielu naukowców. Pisali o tym Redman i Snape (2005), którzy twierdzą, że zaangażowanie zależy nie tylko od cech pracowników, ale również od charakteru wykonywanej pracy. Iverson i Buttigieg (1999) twierdzą zaś, że zaangażowanie organizacyjne jest największe u pracowników, którzy nie widzą żadnej zawodowej alternatywy i automatycznie zdolni są do największych poświęceń. O sprawiedliwości jako głównym kryterium zaangażowania organizacyjnego pisali zaś Bernerth i Walker (2011). Ciekawe podejście przedstawiają Carmeli, Gilad i Waldman (2007), którzy twierdzą, że zaangażowanie pracowników wzrasta ze statusem i prestiżem

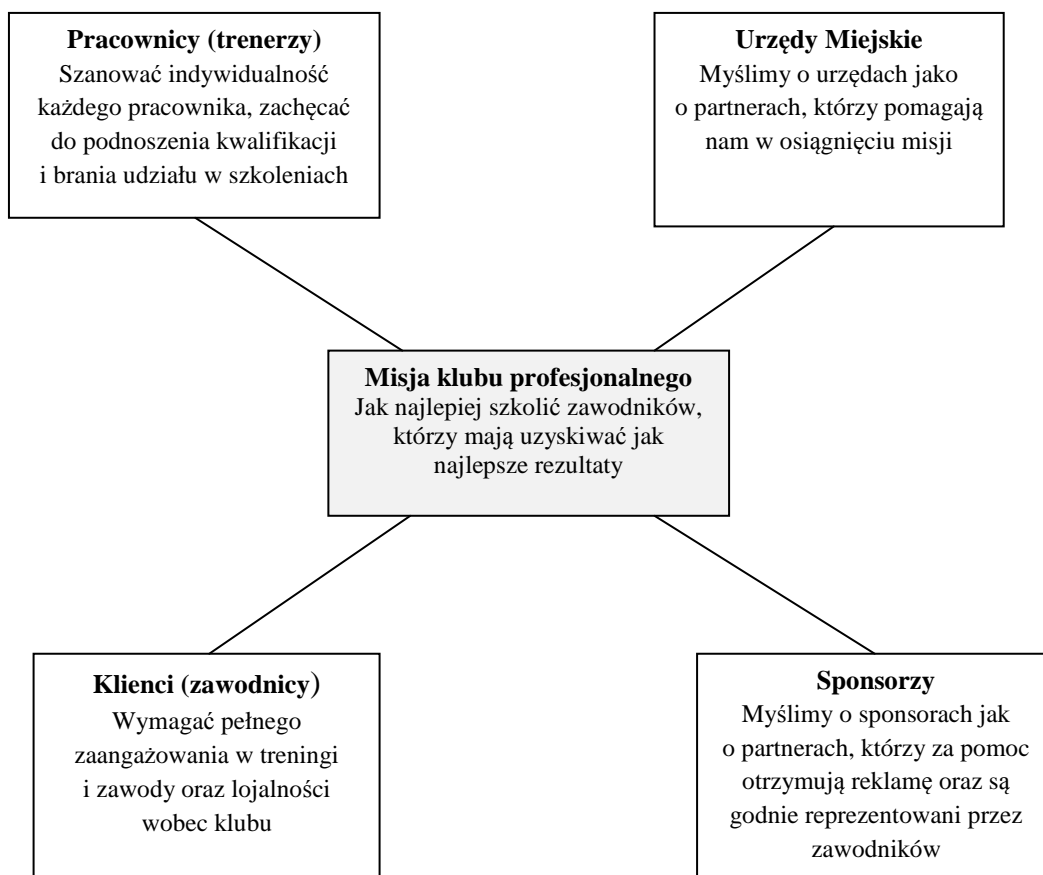
organizacji. Twierdzą, że są pracownicy, którzy cenią sobie bardziej prestiż organizacji niż korzyści finansowe.

#### **1.4.6 Strategia, misja i cele główne w klubach sportowych**

Sama zaangażowana kadra organizacji sportowej nie jest wystarczającym elementem sukcesu. Aby uniknąć chaosu organizacyjnego i pułapki permanentnej porażki, ważne jest również stworzenie przez nią spójnej strategii i celów, które pozwolą odnosić sukcesy sportowe organizacyjne i finansowe.

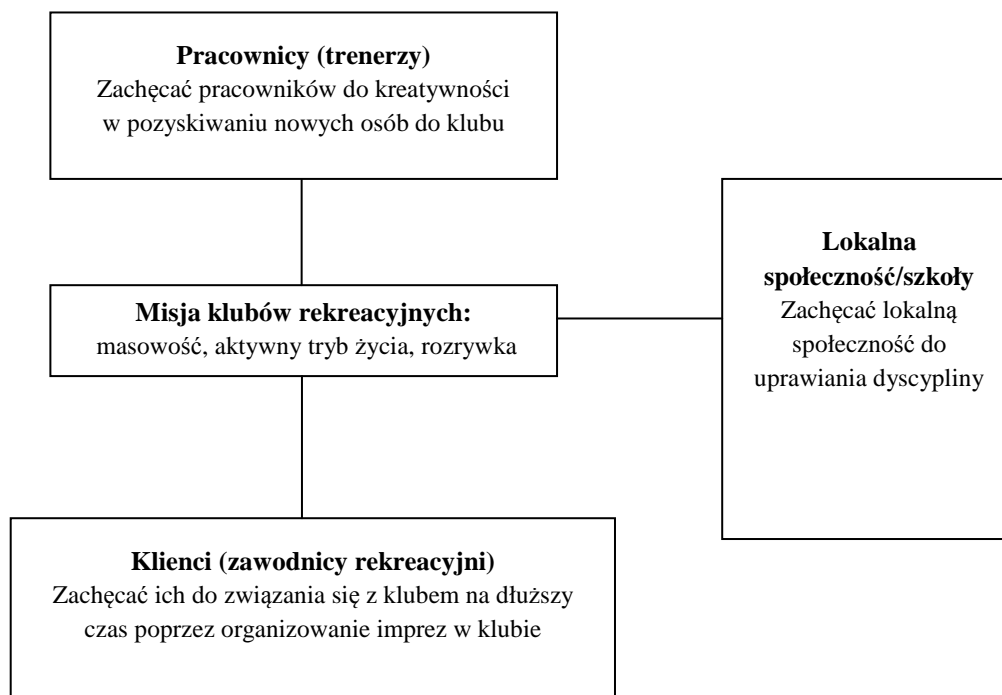
Strategia, jak twierdzi Schermerhorn, jest wszechstronnym planem działania, który wyznacza kierunki i wskazuje, jak należy rozdzielać zasoby, aby dobrze realizować misję organizacji i osiągać jej cele, utrzymując jednocześnie przewagę konkurencyjną. Jest to plan wykorzystania zasobów zgodny z zamierzeniami strategicznymi, czyli skupieniem uwagi organizacji na jednoczącym celu (Schermerhorn 2008: 130). Podobną definicję strategii proponuje Szczerski, który określa ją jako kierunek i zakres działania organizacji w długim okresie czasu. Strategia pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną w turbulentnym otoczeniu przez konfigurację zasobów i kompetencji (Szczerski 2008). Chcąc realizować strategię, klub musi mieć odpowiednią misję. Misję organizacji można opisać jako powód istnienia organizacji jako dostawcy towarów czy usług dla społeczeństwa (Schermerhorn 2008: 132). Misja organizacji jest efektywna, jeżeli dobrze służy ludziom zainteresowanym organizacją. W przypadku klubów sportowych zarówno misja, jak i strategia, jest inna w stosunku dla zawodników profesjonalnych, inna zaś w stosunku do zawodników rekreacyjnych. Kluby, niezależnie od dyscypliny, dzieli się na dwie zasadnicze kategorie. Kluby profesjonalne, których misją, czyli powodem istnienia, jest szkolenie profesjonalne zawodników, organizowanie zawodów dla nich oraz wystawianie reprezentacji w zawodach. Kluby amatorskie istnieją po to, aby służyć jak największym kręgom społecznym w kategoriach rozrywki i zagospodarowania wolnego czasu.

Na rysunkach 4 i 5 przedstawiono, w jaki sposób należy określić potrzeby interesariuszy w trakcie określania misji klubu. Ten temat zostanie szerzej omówiony w rozdziale praktycznym, w którym głos przejmą rozmówcy biorący udział w badaniu.



**Rysunek 4.** Interesy interesariuszy a opis misji klubu profesjonalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kaplan, Norton (2010: 56).



**Rysunek 5** Interesy interesariuszy a opis misji klubu rekreacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kaplan, Norton (2010: 57).

Z misją organizacji wiążą się jej cele, czyli konkretne wyniki, do których organizacja chce dochodzić. Podobnie jak w przypadku misji również cele powinny być różne w zależności od charakteru klubu – zawodowego lub rekreacyjnego. W tabeli 3 podane zostały cele w zależności od rodzaju klubów.

<b>CELE KLUBÓW</b>		
	<b>Profesjonalnych</b>	<b>Rekreacyjnych</b>
Klienci	Pozyskanie utalentowanych dzieci, które mają predyspozycje do tego, by zostać zawodowymi sportowcami	Pozyskanie jak największej liczby zawodników rekreacyjnych
Pracownicy	Zatrudnianie najlepszych trenerów w szkoleniu zawodowym	Zatrudnianie trenerów kreatywnych w pozyskiwaniu osób do klubu
Turnieje	Organizacja turniejów zawodowych w celu rywalizacji	Organizacja różnego rodzaju spotkań klubowych celu integracji zawodników
Usługi	Koncentrowanie się na rozwoju zawodowym,	Koncentrowanie się na innych możliwościach zarobkowych,

	organizowanie sparingów dla zawodników	niekoniecznie związanych tylko z prowadzoną dyscypliną sportu, np. organizacja imprez okolicznościowych na obiekcie
Odpowiedzialność społeczna	Szkolenie reprezentantów kraju	Popularyzacja zdrowego stylu życia

**Tabela 3.** Cele klubów profesjonalnych i rekreacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kaplan, Norton (2010: 58).

#### 1.4.7 Specyfika zarządzania sportem – podsumowanie

Specyfika zarządzania sportem wynika z pewnych cech charakterystycznych przypisanych dyscyplinom sportowym, których nie spotyka się w innych gałęziach gospodarki. Specyfikę tę, według Komisji Europejskiej, można postrzegać z dwóch perspektyw:

- Specyfika aktywności sportowej i zasad sportowych, takich jak oddzielne zawody dla mężczyzn i kobiet, ograniczenie liczby uczestników w zawodach lub też potrzeba zapewnienia **niepewności** dotyczącej wyników i zachowanie równowagi konkurencyjnej między klubami biorącymi udział w tych samych zawodach;
- **Specyfika struktur sportowych**, obejmująca przede wszystkim autonomię i zróżnicowanie organizacji sportowych, piramidalną strukturę zawodów od stopnia podstawowego do elitarnego, zorganizowane mechanizmy solidarnościowe między różnymi poziomami i operatorami, organizację sportu na szczeblu krajowym oraz zasadę jednej federacji na daną dyscyplinę sportu (Komisja Europejska 2007: 15).

Specyfika zarządzania sportem jest bardzo ważna przy ustalaniu celów, misji i strategii oraz osiągnięciu przewagi konkurencyjnej nad innymi organizacjami. Ze specyfiki sportu wynika również jego nieprzewidywalność, co nie wpływa korzystnie na zarządzanie strategiczne. W sporcie, szczególnie zawodowym, produktem jest wynik sportowy, który zostaje wynagradzany. Wynik ten nie stanowi tylko wypadkowej ciężkiej pracy i talentu. Obarczony jest również czynnikiem szczęścia i zbiegu różnych okoliczności, na które środowisko sportowe ma niewielki wpływ. Dlatego też środowisko sportowe nie może konkurować z innymi gałęziami gospodarki. Przykładowo, w przedsiębiorstwach produkcyjnych menedżerowie po zbadaniu rynku wiedzą, ile można wyprodukować i sprzedać, przez co ich przychody są bardziej przewidywalne.

W sporcie tylko najlepsi nagradzani są wysokimi gratyfikacjami, a konkurencja jest duża. Ta specyfika sportu powoduje, że niezwykle trudno planować strategię i konkurować z innymi podmiotami. Dlatego w turbulentnym świecie ważne jest określenie prawidłowej strategii, która może stać się przewagą w rywalizacji w branży sportowej.

Specjaliści rozwoju organizacyjnego (w tym organizacji sportowych) mocno podkreślają znaczenie rozsądnego wyznaczania **celów**, określenia **misji** i **strategii** organizacji. Można powiedzieć, że panuje tendencja do promowania i propagowania zarządzania strategicznego. Organizacje kultury fizycznej również wymagają zarządzania strategicznego jako działania skutecznego, sprawnego i efektywnego. Strategie ukazują się tutaj jako długookresowe wyznaczanie głównych celów, przed którymi stoją organizacje nastawione na sukces (Doktor 2005: 117).

Rozwój organizacji sportu współczesnego można więc efektywnie stymulować, pod warunkiem, że kadra kierownicza zna **misję** systemu kultury fizycznej, potrafi trafnie określić decyzje strategiczne, podejmować decyzje operacyjne i taktyczne, jak również wyraźnie zarządzać przez określenie celów zgodnie z tym, o czym pisali Simon (1976) czy Drucker (1976).

W skutecznym zarządzaniu organizacjami sportowymi ważne jest rozpoznanie słabych i mocnych stron organizacji oraz bliższego i dalszego otoczenia. Znając potrzeby społeczne i oczekiwania otoczenia, organizacja sportowa trafnie dostosowuje swoje usługi na dany rynek.

Strategia to nie tyle planowanie z długim horyzontem czasu, ile trafiona oferta usług w odpowiedzi na rozpoznane i uznane przez organizację potrzeby środowiska. To myślenie o potrzebach i konieczności ich zaspokojenia jest imperatywem w systemie zarządzania sportowego (Doktor 2005: 118).

Dlatego ważne jest określenie celów i misji klubów z rozróżnieniem ich na kluby rekreacyjne i profesjonalne, co ułatwia podejmowanie decyzji o rozwoju organizacji. Łatwiej jest dokonywać decyzji dotyczących zasobów kapitałowych, technologii treningu sportowego, organizacji imprez, zaangażowania organizacyjnego pracowników, działania na rynku usług czy promocji własnej reputacji (*public relations*). Dopiero połączenie tych funkcjonalnych strategii daje szansę sukcesu i powodzenia sportowego i ekonomicznego. Sport jest biznesem i zasady działań organizatorów gospodarczych stają się wzorami zachowań dla biznesmenów w polskim sporcie (Doktor 2005: 118).

Określenie strategii rozwojowej nie jest jedynym warunkiem powodzenia organizacji. Potrzebne jest jej wdrożenie i zaakceptowanie jej celów przez wszystkich uczestników organizacji. Jest to niezmiernie trudny proces, który może być sterowany przez zarządzających, pobudzany przez odpowiedni system zaangażowania organizacyjnego (szerzej na ten temat pisałem w poprzednich podrozdziałach) oraz sprawiedliwy podział władzy, wolny od gier organizacyjnych. Czynnikiem, który hamuje stworzoną strategię jest często obserwowana taktyka defensywna. Polega ona na uznaniu, że czynnikami sukcesu jest przewyciężenie zewnętrznych trudności i dlatego trzeba bronić się przed nimi, a nie stosować nowe metody w organizacji czy też pozyskiwać nowe zasoby. Takie postępowanie na przetrwanie jest poważnym problemem dla strategii wzrostu. Wspierani jest przez grupy zachowawcze, również zawodnicy ustawiają się często w roli „neutralnych” obserwatorów gry o władzę bądź grupy z góry skazanej na porażkę. Czynnikiem, które stymulują decyzje strategiczne są głównie motywy działalności sportowej i gospodarczej w klubach. System zachęt materialnych i pobudek psychicznych, udział w zyskach, prestiż, to główne czynniki stymulujące powodzenie strategii (Doktor 2005: 119).

Reasumując: strategia może być rozwiązaniem, które cementuje wysiłki wszystkich uczestników organizacji, którzy rozumieją i akceptują jej cele główne i starają się je realizować. Może też być przyczynkiem do gier organizacyjnych w kontekście władzy. Wtedy interes własny jednostki przesłania ducha sportowej wartości. Zależy on jednak od cech charakterystycznych i wartości pojmowanych przez każdego uczestnika organizacji.

#### **1.4.8 Teoretyczne aspekty zarządzania klubami tenisowymi – przegląd literatury**

Dokonując przeglądu literatury światowej na temat szeroko pojętego zarządzania, nie dotarłem do żadnej pozycji, która poświęcone byłaby wyłącznie tematyce tenisowej. Niemniej jednak istnieje bogata literatura czasopism z obszaru zarządzania w sporcie, w której można znaleźć artykuły związane z zarządzaniem i marketingiem w tenisie. Jednak niewielu naukowców do tej pory zajmowało się zarządzaniem w tenisie z perspektywy klubu jako całości. Wiele natomiast miejsca badacze poświęcają badaniom marketingowym dotyczącym popularności tenisa wśród badanych społeczeństw. Bada się motywy brania udziału kibiców w zawodach tenisowych. Wiele można znaleźć opracowań na temat coachingu w tenisie, nie tylko od strony sportowej, ale również



innych aspektów życia zawodowych tenisistów. Badania najbardziej zbliżone do przedstawionych w tej dysertacji dotyczą diagnozy atmosfery, kultury organizacyjnej w klubach oraz ich wpływu na zaangażowanie zawodników w treningi.

Przykładem badań marketingowych jest opracowanie Sacka et al. (2009), którzy zbadali motyw, dla których widzowie decydują się na udział w największych zawodowych turniejach kobiet. Badania przeprowadzono przy użyciu elementów teorii potrzeb Masłowa<sup>8</sup> oraz wybranych teorii socjologicznych. Autorzy doszli do wniosku, że potrzeby brania udziału w widowisku były różne ze względu na płeć, klasę społeczną i fakt, czy osoba wcześniej uprawiała zawodowo lub amatorsko tenis.

Badania Folfenden i Holt (2005) są interesującym przykładem dotyczącym coachingu w tenisie. Badanie dotyczyło roli zawodników, rodziców i trenerów w rozwoju karier profesjonalnych. Wykazały one sześć kategorii związanych z ich wpływem na zaangażowanie zawodników i rozwój ich kariery. Były to: pomoc emocjonalna, materialna, informacyjna, poświęcenie, presja i związek z trenerem. Okazało się, że rodzice odgrywają największą rolę w dostarczaniu materialnej i emocjonalnej pomocy. Rola trenera sprowadzała się, w wypadku tego badania, tylko do praktycznych rad od strony technicznej. Wnioskiem z badań jest fakt, że ten trójkąt zależności miał największy wpływ na rozwój kariery dziecka. Autorzy nie wspominają nic o roli klubu w rozwoju kariery.

Przykładem badań nad atmosferą i kulturą organizacyjną są badania Fry i Newton (2003). Analizowały one związek celów i atmosfery w klubie a zaangażowaniem młodych zawodników w treningi. Badania wykazały, że silny wpływ na zaangażowanie zawodników i dążenie do celu ma wpływ atmosfery panującej w klubie. Okazało się również (co nie jest zaskoczeniem), że duży wpływ na stosunek do kolegów i trenerów ma silna (można powiedzieć: egoistyczna) motywacja zawodników do bycia najlepszym. Bardziej egoistyczni zawodnicy mają gorsze podejście do trenerów i kolegów-zawodników.

Zasoby literatury polskiej dotyczącej zarządzania klubami tenisowymi są bardzo skromne. Nie ma czasopism, które podejmowałyby taką tematykę. Jedyne czasopisma przybliżające tematykę tenisową („Tenis” i „Tenis Klub”) koncentrują się głównie na bieżących wiadomościach związanych z rozgrywkami w Polsce i na świecie. Nie mamy

---

<sup>8</sup> Abraham Masłowski – twórca teorii potrzeb, w której dokonał hierarchicznego podziału potrzeb od tych najbardziej podstawowych (potrzeby fizjologiczne) do tych najbardziej prestiżowych (potrzeba uznania, samorealizacji).

również w Polsce książek, które opisywałyby problemy z zarządzaniem w polskich klubach tenisowych. Taki stan rzeczy może wynikać m.in. z faktu, że nauka i literatura samego zarządzania w sporcie jest w Polsce nowa i jeszcze uboga, a tenis w ostatnim dwudziestoleciu przechodził kryzys i nie znajdował zainteresowania wśród badaczy z dziedziny nauk ekonomicznych czy nauk o zarządzaniu. Wyjątek w tym zakresie stanowią prace trzech naukowców. Zajmują się oni przede wszystkim marketingowymi aspektami powodzenia działalności klubów tenisowych. Dużo miejsca poświęcają analizie SWOT, badając kluby tenisowe w Polsce i za granicą. Schefke (2003) przygotował artykuł naukowy w postaci sprawozdania z XVI Międzynarodowej Konferencji Tenisowej w Barcelonie. W artykule tym dokonał analizy mocnych stron akademii tenisowych w Hiszpanii. Skupił się na tych elementach, które według niego decydują o powodzeniu w zarządzaniu organizacją tenisową w Hiszpanii. Do mocnych stron zaliczył przede wszystkim: nazwę, lokalizację, kadrę szkoleniową, atmosferę oraz wizerunek.

Autor niniejszej dysertacji koncentruje się na ośrodkach polskich. W artykule *Tenis polski – szanse i zagrożenia dla młodych przedsiębiorców na przykładzie rynku bielsko-bialskiego* opisuje możliwe szanse i zagrożenia czekające na przedsiębiorców chcących podjąć się budowy klubu tenisowego (szerzej na ten temat: w rozdziale piątym) (Szczypka 2011). Kolejny artykuł napisany ze współautorem dotyczy *Marketingowych aspektów rozwoju tenisa ziemnego w rejonie bielsko-bialskim na przykładzie stowarzyszenia Kolejowy Klub Sportowy* (Szczypka, Zontek 2009). Autorzy opisują podstawowe składowe marketingu-mix w tenisie (naukę gry w tenisa jako główny produkt, sposoby kształtowania się cen w tenisie, formy dystrybucji i promocji w tenisie). Ostatni artykuł napisany przez współautorów Szczypkę i Zontka dotyczy *Wizerunku i tożsamości jako czynników wzrostu wartości klubu sportowego* (Szczypka, Zontek 2009). Autorzy przeprowadzili badania wizerunku i tożsamości klubu tenisowego – opisali czynniki, które według badanych, wpływają na wzrost lub spadek wartości klubu. Rezultaty badań były niesatysfakcjonujące. Okazało się, że wizerunek w oczach członków, pracowników klubu i osób wspierających pozostawia wiele do życzenia.

Reasumując: zasoby literaturowe na temat zarządzania w tenisie w Polsce są bardzo skromne. O ile możemy znaleźć opracowania zajmujące się badaniami marketingowymi dotyczącymi rynku tenisowego, o tyle tematyka kultury organizacyjnej, zaangażowania organizacyjnego członków klubów czy nawet szeroko pojętego coachingu w polskiej literaturze została pominięta. Zarówno w literaturze polskiej, jak

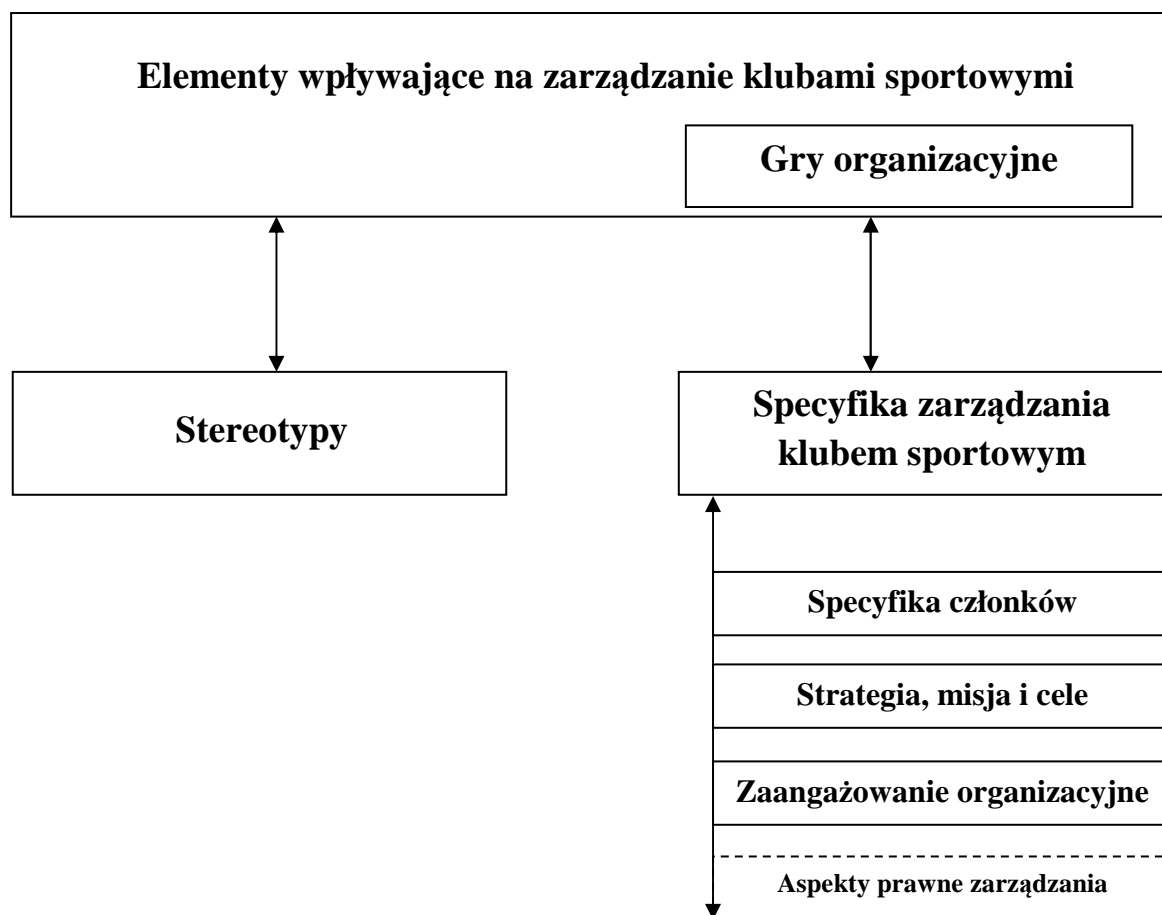
i światowej prawie w ogóle nie mówi się o roli klubu w zarządzaniu tenisem, jego celach czy misji jako całości. Dlatego wydaje się, że badania autora tej dysertacji nad sposobami zarządzania klubami tenisowymi mogą zapełnić lukę w literaturze polskiej i światowej. Należy jednak pamiętać, że osadzone są one w polskich realiach i powodzenie w zarządzaniu klubem w Polsce nie musi i nie będzie gwarancją sukcesu w innym kraju.

### **1.5 Podsumowanie – zastosowanie wybranych teorii i pojęć w pracy**

Rozdział został poświęcony opisowi teoretycznych aspektów zarządzania klubami sportowymi w Polsce w kontekście teorii organizacji odnoszących trwałą porażkę. Analiza literatury pozwoliła mi wyodrębnić czynniki i zależności, które mogą wpływać na sposoby zarządzania klubami oraz ich trwałą porażkę. Umieściłem je na poniższym rysunku, który jest rozwinięciem rysunku ze Wstępu. Ukazuje on w bardziej szczegółowy sposób oddziaływanie kluczowych czynników na zarządzanie klubem sportowym.

Szczególnie przydatna i ważna wydaje się teoria Meyera i Zuckera, związana z permanentną porażką organizacji. Tłumaczy ona bowiem w dużym stopniu funkcjonowanie klubów tenisowych, o których będę pisał w rozdziale empirycznym. Jak twierdzą autorzy teorii, jednym z głównych czynników prowadzącym do stanu podupadania organizacji jest niewypełnianie przez nią misji i celów głównych. Zestawienie tych dwóch elementów teoretycznych obrazuje nam jeden z powodów prowadzenia klubów do stanu upadku lub stagnacji. Biorąc pod uwagę stowarzyszeniowy charakter klubów, musimy pamiętać, że w takim przypadku niespełnianie celów finansowych nie musi jeszcze prowadzić do trwałej porażki. Ważne są bowiem również cele statutowe, którym poświęcę w tym miejscu więcej miejsca. Jak pisałem, cele statutowe powinny być zależne od charakteru klubu. Kluby profesjonalne powinny dążyć do zdobywania mistrzostwa sportowego swoich zawodników, a kluby amatorskie – zapewnić popularyzację dyscypliny i zachęcić jak największą rzeszę zawodników do korzystania ze swojej infrastruktury. Nietrudno więc zauważyć, że cele klubów profesjonalnych i amatorskich są zgoła odmienne, a co się z tym wiąże – adresaci są również inni. Wydaje się, że trafne rozróżnienie celów powinno prowadzić do rozwoju. Należy również zwrócić uwagę na fakt, że w dzisiejszych czasach, przy wysokiej indywidualizacji, a jednocześnie skromnych zasobach finansowych sukces mogą odnieść

te organizacje, które decydują się na wysoką specjalizację. Tymczasem hybrydowość (łączenie amatorstwa z zawodowstwem) może prowadzić do nieuchronnej porażki.



**Rysunek 6** Teoretyczne podstawy pracy

Źródło: opracowanie własne.

W rozważaniach teoretycznych ważne miejsce zajmowały rozważania nad zaangażowaniem organizacyjnym członków organizacji. Wpływ tego zaangażowania nasila się w klubach, bowiem nie są to bogate organizacje, dlatego też pozafinansowe czynniki motywacyjne mają duży wpływ na jakość pracy wszystkich uczestników. Na zaangażowanie organizacyjne wpływają zapewne również specyficzne cechy charakterystyczne ich uczestników, głównie trenerów, zawodników i zarządzających. Niskie zaangażowanie organizacyjne może być kolejnym czynnikiem prowadzącym klub do trwałej porażki.

Na zjawisko permanentnej porażki w klubach tenisowych mogą mieć wpływ również gry organizacyjne aktorów zależnych i niezależnych. Powyżej pisałem o wadach

i zaletach prowadzenia klubu w formie stowarzyszeniowej i spółki. Z zestawienia tego jasno wynika, że stowarzyszeniowy charakter klubów w większym stopniu sprzyja różnym grom organizacyjnym aktorów zależnych i niezależnych. Kluby te są organizacjami publicznymi, w których największą władzę ma Walne Zgromadzenie Członków. Członkowie nie posiadają udziałów czy akcji proporcjonalnych do wkładów własnych, lecz każdy ma solidarnie jeden głos, co na pewno sprzyja grom organizacyjnym w kontekście władzy. Stowarzyszenia nazywane są wręcz arenami politycznymi, w których aktorzy stosują różne techniki manipulacji i forsowania własnych interesów, co wcale nie musi być korzystne dla organizacji, a wręcz może prowadzić do porażki. Jednak kluby sportowe to nie tylko stowarzyszenia, ale również spółki, w których gry organizacyjne także mogą mieć miejsce. Może to wynikać z faktu, że wszystkie kluby sportowe, niezależnie od formy prawnej, są specyficznymi arenami sportowymi, w których walka jest wpisana automatycznie. Trenerzy, zawodnicy i menedżerowie to osoby, których sukces możliwy jest jedynie wtedy, gdy ściśle ze sobą współpracują. Podczas takiej współpracy może dochodzić do wielu prób wywierania wpływu, dla zawodników liczy się bowiem tylko zwycięstwo; trenerzy to często osoby, które muszą pogodzić się z faktem znajdowania się w cieniu zawodnika; a menedżerowie muszą znaleźć „złoty środek” na pogodzenie wszystkich interesów. Na rysunku 6 gry organizacyjne umieściłem najbliżej sposobów zarządzania klubami, mają one bowiem duży wpływ na pojawienie się porażki, a jednocześnie mogą być zażegnane w początkowej fazie, co może uchronić organizację od niepowodzenia.

Na trwałą porażkę w klubach mogą mieć również wpływ stereotypy istniejące w umysłach ludzi przez nastawienie ich negatywnie do dyscypliny sportowej. Niemniej jednak, jak zasugerowałem w rozdziale 1, istnieją możliwości walki z nimi. Wszystko zależy od woli zarządzających.

Opisując wszystkie wymienione wyżej czynniki, szczególnie starałem się wskazać na ich ścisłe powiązania, które symbolicznie można pokazać na rysunku 6 przedstawiającym elementy wywierające znaczący wpływ na sposoby zarządzania klubami tenisowymi w Polsce. Jak z niego wynika, wszystkie elementy (poza prawnymi aspektami zarządzania sportem, które zaznaczyłem linią przerywaną) oddziałują na siebie wzajemnie. Oznacza to, że przy efektywnym zarządzaniu problem permanentnej porażki może zostać zażegnany. Kluby mają wpływ na toczące się w nich gry organizacyjne, na zaangażowanie pracowników, na sposoby wyznaczania strategii i celów, a nawet, zapewne w mniejszym stopniu, na stereotypy. Jedynym czynnikiem, na który kluby nie

mają wpływu to, jak już wspomniałem, prawne aspekty zarządzania sportem, a zwłaszcza prawo stowarzyszeń, które wydaje się nieadekwatne w kontekście prowadzenia klubów sportowych.

## **Rozdział II**

### **Zarządzanie klubami tenisowymi w Polsce – metodologia badania**

Rozdział ten poświęcony jest szczegółowemu opisowi metod badawczych wykorzystanych w niniejszej rozprawie. Rozpaczę od opisanie problemu badawczego, przedstawie cele, pytania badawcze i hipotezy robocze. Następnie opiszę metody wykorzystane podczas badań. Rozdział zamknięty zostanie opisem przebiegu badań.

#### **2.1 Przedmiot badania i przesłanki wyboru metody**

Jak już zasygnalizowałem we wstępie i rozdziale I, przedmiotem i głównym celem niniejszej rozprawy jest identyfikacja sposobów zarządzania klubami tenisowymi w Polsce, postrzegana przez pryzmat teorii związanych z zarządzaniem sportem. W pracy zostanie również przeprowadzona klasyfikacja klubów ze względu na ich misję i cele główne. Skoncentruję się nad gram organizacyjnymi i zaangażowaniem organizacyjnym. Dodatkowe badanie będzie stanowić analiza źródeł różnic w postrzeganiu tenisa przez wybrane społeczeństwa europejskie, w tym polskie. Wszystkie te elementy wykorzystam do zdiagnozowania, czy kluby tenisowe nie doświadczają zjawiska permanentnej porażki.

Wybór takiego zakresu badań podyktowany był:

- Chęcią podjęcia próby uzupełnienia wyraźnej luki w literaturze dotyczącej zarządzania klubami sportowymi.
- Wagą problemu (szerzej na ten temat pisałem we Wstępie).
- Chęcią zrozumienia, dlaczego kondycja klubów tenisowych w Polsce jest bardzo słaba.

Aby naświetlić podjęty problem badawczy, wyznaczyłem poznawcze i praktyczne cele rozprawy, pytania badawcze oraz hipotezy robocze. Wszystkie te elementy zostały szerzej opisane we Wstępie. Tabela 4 ma na celu usystematyzowanie przedstawionego do tej pory materiału.

<b>Cele poznawcze</b>	<b>Pytania badawcze</b>	<b>Hipotezy robocze</b>
Klasyfikacja klubów tenisowych z uwzględnieniem ich misji i celów głównych	Jakie rodzaje klubów tenisowych można rozróżnić w Polsce?	Wśród polskich klubów tenisowych można wyróżnić kluby rekreacyjne, zawodowe, a także hybrydowe, będące połączeniem modelu zawodowego i rekreacyjnego.

		Najważniejszymi czynnikami wpływającymi na zdolność przetrwania klubów są: dobrze sprecyzowana misja i cele główne, a także wysokie zaangażowanie właścicieli, trenerów i zawodników;
Diagnoza metod zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi w klubach	Jakie sposoby zarządzania wykorzystywane są przez polskie kluby tenisowe? Jak kształtują się relacje pomiędzy aktorami pracującymi w klubach tenisowych? Jaki jest wpływ tych relacji na praktyki zarządzania? Jakie są najważniejsze grupy interesariuszy zaangażowanych bezpośrednio w funkcjonowanie klubów?	Im bardziej pracownicy są związani umowami prawnymi z klubem, tym lepsze są wyniki tych pracowników, zawodników oraz całej organizacji Im zawodnicy bardziej związani umowami cywilno-prawnymi z klubami, tym większe zaangażowanie w pracy obydwu stron
Diagnoza wad i zalet stowarzyszeniowego charakteru działalności klubów	W jaki sposób obecne uwarunkowania prawne oddziałują na codzienne zarządzanie klubami tenisowymi? Jakie są konsekwencje stowarzyszeniowego charakteru klubów dla praktyki zarządzania?	Stowarzyszeniowy charakter klubów jest ważnym czynnikiem wpływającym na ich rozwój

**Tabela 4** Pytania badawcze i hipotezy robocze

Źródło: opracowanie własne.

Natura problemu oraz stawiane cele sprawiają, że zdecydowałem się na wybór metod jakościowych. Przyjęte procedury zakładają, że na początku badania nie formułuje się hipotez, stąd też hipotezy robocze, które pojawiły się w tabeli 4 faktycznie zostały sformułowane w trakcie badania.

Użycie metod jakościowych jest w tym przypadku uzasadnione, ponieważ:

- Badanie ewoluowało i miało charakter otwarty, polegający na ciągłym zbieraniu danych i formułowaniu wniosków.



- Metody jakościowe są metodami indukcyjnymi pozwalającymi na stworzenie tzw. gęstego opisu (Geertz 2005).
- Temat niniejszej pracy nie był do tej pory zbadany, dlatego trudno jest formułować i testować od razu hipotezy, gdyż brakuje podstawowych pojęć i charakterystyk. Metody jakościowe są odpowiednie do opisu nowych, dynamicznych zjawisk (w tym przypadku – opisu sposobów zarządzania klubami tenisowymi), w których hipotezy (nazywane roboczymi) wyłaniają się dopiero w trakcie badań.

Jak wskazałem powyżej, metody jakościowe są najlepiej dopasowane do analizy problemu badawczego sformułowanego w niniejszej pracy. W celu szerszej prezentacji tła, zdecydowałem się jednak na wykorzystanie sondażu – przeprowadziłem ankietę dotyczącą postrzegania tenisa. W tym przypadku potrzebowałem danych ogólnych, pozwalających na weryfikację wstępnych założeń (dotyczących stereotypów tenisa), stąd ankietę nadawała się do realizacji tak postawionego celu.

Spośród metod jakościowych najwięcej inspiracji do powstania tej pracy dostarczyła teoria ugruntowana, której elementy wykorzystałem w procesie badawczym. Przeprowadziłem badania typu etnograficznego interpretując materiał w oparciu o teorię ugruntowaną. Tę koncepcję, sprawdzoną i mającą długą tradycję w naukach społecznych (w tym naukach o zarządzaniu), opisuję poniżej.

## **2.2 Teoria ugruntowana jako metoda badania organizacji**

Twórcami teorii ugruntowanej są dwaj amerykańscy naukowcy – Barney G. Glaser i Anselm L. Strauss – autorzy wydanej w 1967 roku książki *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Praca została napisana w okresie dużego zapotrzebowania na precyzyjną metodologię badań jakościowych (choć sama dotyczy też generowania teorii z danych ilościowych). Pojawiła się jako sprzeciw w środowisku socjologicznym wobec dominujących orientacji teoretycznych w samej teorii socjologicznej i wobec popularnej w tym okresie socjologii ilościowej (Glaser, Strauss 2009).

Metodologia ta polega na budowaniu teorii zjawiska lub procesu na podstawie systematycznie zbieranych danych empirycznych (Glaser, Strauss 2009: 1–2). Propozycje teoretyczne nie są więc budowane metodą dedukcyjną na podstawie uprzednio przyjętych założeń; teoria (średniego zasięgu) wyłania się tutaj w trakcie systematycznie prowadzonych badań terenowych z danych empirycznych, które są

odzwierciedleniem obserwowanej części rzeczywistości społecznej. Hipotezy, pojęcia i własności pojęć są budowane, modyfikowane i weryfikowane w toku badań. Tak więc formułowanie teorii jest ściśle związane z samym długotrwałym procesem badawczym (Glaser, Strauss 2009: XII).

Wśród procedur teorii ugruntowanej dwie mają kluczowe znaczenie: teoretyczne pobieranie próbek oraz ciągłe porównywanie. **Teoretyczne pobieranie próbek** (poszukiwanie danych, które mogą dostarczyć odpowiedzi na pytania badacza wyłaniające się w trakcie analiz) dotyczy procedury dobierania materiałów empirycznych do analizy porównawczej na podstawie pytań badacza czy notatek z obserwacji, które wyłaniają się w trakcie badań i analiz. Badacz zbiera materiały do momentu, w którym stwierdzi, że nie wyłaniają się już nowe własności wygenerowanych w toku badań kategorii teoretycznych. Wtedy następuje tzw. teoretyczne nasycenie. Metoda **ciągłego porównywania** dotyczy natomiast procedury zestawiania ze sobą danych, własności i kategorii, w celu ich zintegrowania i posortowania, tak aby utworzyły spójny układ hipotez i wyjaśnień badanego zjawiska. Ciągłe porównywanie jest najważniejszą procedurą w generowaniu teorii z danych empirycznych (Glaser, Strauss 2009: XV).

Glaser i Strauss w swej koncepcji przedstawiają dwa rodzaje teorii: rzeczowe i formalne. Teoria rzeczowa dotyczy konkretnego obszaru empirycznego, który jest analizowany teoretycznie. Obszar ten można empirycznie wyodrębnić. Teorie formalne odnoszą się do analizy zjawisk opisanych za pomocą formalnego języka pojęć, które nie muszą się łączyć z konkretnym jednym kontekstem, nawet jeśli z tego kontekstu zostały wygenerowane. Teorie te mogą być stosowane w różnych obszarach, np. teoria przejść statusowych stworzona przez Glasera i Straussa (1971) może dotyczyć nie tylko opieki medycznej, lecz także kariery naukowej (Glaser, Strauss 2009: XV).

W badaniach prowadzonych przy użyciu teorii ugruntowanej nie jest praktykowane stawianie hipotez na początku badania. Najważniejsze jest sformułowanie **problemu badawczego** oraz zebranie danych, a hipotezy wyłaniają się z biegiem czasu samoistnie. Podlegają one następnie weryfikacji przez porównanie z danymi zebranymi w kolejnym etapie (stąd też Glaser i Strauss określają teorię ugruntowaną jako sposób efektywnego wykorzystania analizy porównawczej). Powstająca w ten sposób teoria jest ugruntowana, czyli dobrze zakotwiczona w danych empirycznych (Glinka 2000: 63).

Istnieje wiele metod gromadzenia danych ilościowych i jakościowych w torii ugruntowanej. W niniejszej pracy dominują wywiad i obserwacja.

Zgodnie z podejściem Martin i Turner badania w teorii ugruntowanej należy prowadzić w następujący sposób:

- Zbierać dane, pisać notatki.
- Odkrywać lub identyfikować w zebranych danych idee.
- Poglębiać definiowanie odkrytych idei poprzez pisanie tzw. zapisków teoretycznych (Glinka 2000: 64).

**Notatki** stanowią punkt wyjścia do identyfikacji idei, na których badacz zbuduje swoją teorię. Elisabeth Chiseri-Strater i Bonnie Sunstein (1997) proponują, by notatki zawierały następujące informacje:

1. Data, czas i miejsce badania.
2. Szczegółowe fakty, liczby, opis wydarzeń.
3. Wrażenia zmysłowe: widoki, dźwięki, tekstury, zapachy, smaki.
4. Reakcję ludzi w terenie na obecność badacza (m.in. na prowadzenie notatek, nagrywanie rozmów).
5. Słowa, wyrażenia, podsumowania rozmów i specyficzny język terenu.
6. Pytania i wątpliwości dotyczące ludzi w terenie w celu przyszłego zbadania.
7. Numery stron, ułatwiające znalezienie potrzebnych informacji (Kostera 2003: 160).

Kolejnym, ważnym etapem po zgromadzeniu i przygotowaniu notatek jest **odkrywanie idei w zebranych danych**. W tym miejscu badacz przechodzi do kategorii abstrakcyjnych, idei czy też etykiet. Etap ten nazywamy kodowaniem. Stosuje się różne sposoby kodowania materiału empirycznego (Charmaz 2009):

- Słowo po słowie – pozwala skoncentrować uwagę na niuansach i detalach, które przy stosowaniu innych metod kodowania mogłyby umknąć uwadze.
- Wiersz po wierszu – pozwala spojrzeć na materiał kodowany przez pryzmat podziału narzuconego przez szerokość kolumny tekstu, który rzadko pokrywa się z logiką analizowanego materiału.
- Zdarzenie po zdarzeniu – analiza najbardziej zbliżona do naturalnego sposobu postrzegania narracji. Umożliwia zachowanie porządku chronologicznego i dostrzeżenie sekwencyjności zdarzeń oraz szerszego kontekstu, w którym miały miejsce. Jest to sposób kodowania najbardziej zbliżony do oryginalnej propozycji Glasera i Straussa.

- *In vivo* – tworzenie kodów na podstawie powszechnie stosowanych w danej organizacji pojęć, co do których uczestnicy są przekonani, że wszyscy je rozumieją (Hensel, Glinka 2012).

Zakodowane opisy grupowane są w kategorie pod etykietami zjawisk. Grupowanie to może się odbywać na wiele sposobów. Może mieć kształt kwalifikatorów na marginesach notatek czy wywiadów lub tzw. kart pojęć. Ten sam opis może być podporządkowany różnym etykietom, kategoriom lub zapisany na różnych kartach, głównie w początkowych etapach badań.

Ostatnim etapem badania jest pogłębione definiowanie odkrytych idei poprzez pisanie tzw. zapisków teoretycznych. Na tym poziomie badacz poszukuje wspólnych wątków zaobserwowanych zdarzeń oraz relacji pomiędzy badanymi zjawiskami. Informacje pozyskane od pojedynczych osób ustępują miejsca myśleniu badacza w kategoriach bardziej abstrakcyjnych, ogólnych (Glinka 2005: 65). Na tym etapie można również odnosić się do literatury i istniejących już teorii.

Teoria ugruntowana wywodząca się ze Stanów Zjednoczonych jest współcześnie powszechnie ceniona i uznawana w naukach społecznych. W Polsce została spopularyzowana stosunkowo niedawno przez Koneckiego, ma już jednak wielu zwolenników. Najczęściej używana jest przez naukowców, których badania charakteryzują się:

- Tworzeniem studium przypadku.
- Miękkimi elementami organizowania przy użyciu bardziej metod jakościowych niż ilościowych,
- Długofalowym zbieraniem danych, które mogą być później podstawą do dalszych badań.

W wykonywanym dla potrzeb pracy, opartym na wywiadach i obserwacjach, badaniu w sposób długofalowy zbierałem dane, które następnie poddałem interpretacji z wykorzystaniem procedur teorii ugruntowanej.

## 2.3 Przebieg badań

Badania na potrzeby pracy doktorskiej prowadziłem w latach 2010–2012, kiedy też skryształizował się temat dysertacji<sup>9</sup>. Badanie prowadziłem w trzech etapach:

---

<sup>9</sup> Pierwsza wersja tematu dysertacji brzmiała *Ograniczenia rozwoju sektora tenisa w Polsce*. Ze względu

1. Sondaż z wykorzystaniem ankiet.
2. Przeprowadzenie badań właściwych (wywiady).
3. Badanie uzupełniające.

1. Pierwszą część badania stanowił sondaż na temat postrzegania tenisa. Przeprowadziłem go na przełomie 2010 i 2011 roku. Wzięły w nim udział odpowiednio po 52 osoby z Bielska-Białej i Warszawy. Wybór Warszawy był uzasadniony, bowiem jest ona stolicą i kreowanie w niej pewnych preferencji jest najbardziej widoczne i najbardziej oddziałuje na inne miasta Polski. Pojawi się więc próba porównania postrzegania tenisa przez bielszczan i warszawiaków. Takie samo badanie zostało przeprowadzone latem 2011 roku w Danii, Czechach i na Słowacji (po 52 ankiety). W Danii na wyspie Bornholm badania przeprowadziłem w sierpniu, na Słowacji w miejscowości Poprad we wrześniu oraz w październiku w Czechach, w miejscowości Ostrawa. Decyzja o wyborze tych państw podyktowana była faktem, że z jednej strony wszystkie należą do światowych potęg tenisa, z drugiej zaś sąsiadują z Polską. W badaniach tych w każdym z trzech krajów uczestniczyły 52 osoby. Respondentami były osoby niezwiązane zawodowo z tenisem. Osoby te odpowiadały zgodnie ze swoim stanem wiedzy, bez próby manipulowania. Ankieta w każdym z krajów została przetłumaczona, zaś tłumaczenie – zweryfikowane w badaniu pilotażowym (na niewielkich 2–3 osobowych grupach), w którym upewniłem się, że tekst jest zrozumiały dla respondentów. We wszystkich badaniach liczebność próby jest jednakowa, co ułatwia porównanie wyników. Jest ona jednak niewielka, bowiem badanie to stanowi tylko wstęp do kolejnego rozdziału opartego na analizie wywiadów. Próbką ta, ze względu na swoją wielkość i sposób doboru, niesie jednak ze sobą ograniczenia, a wyników sondażu nie można generalizować (próbka nie jest reprezentatywna dla populacji).

Moim podstawowym celem była identyfikacja możliwych przyczyn relatywnie niskiej popularności tenisa w Polsce, a także weryfikacja przyjętych przeze mnie założeń dotyczących postrzegania tenisa w Polsce. Łącznie przeprowadziłem 260 anonimowych ankiet. Wzór ankiety (tylko w języku polskim) został zamieszczony w Załączniku 1 do niniejszej pracy. Wyniki sondażu zaprezentowałem w rozdziale IV.

---

na negatywne zabarwienie, temat został jednak zmodyfikowany i brzmiał *Czynniki kształtujące rozwój sektora tenisa w Polsce*. Na zebraniu Zakładu Innowacji Organizacyjnych i Przedsiębiorczości, które odbyło się 7 maja 2012 roku komisja zasugerowała jeszcze jedną zmianę tytułu i ostatecznie brzmi on: *Sposoby zarządzania organizacjami sportowymi na przykładzie klubów tenisowych*.

2. Drugi i zasadniczy etap badania to oparte na elementach metodologii teorii ugruntowanej wywiady i obserwacje. Do swojego badania doбираłem osoby związane z tenisem. Ich związki z tym sportem były jednak różnorodne, przez co chciałem poszerzyć bazę materiału empirycznego. Różnorodny dobór rozmówców miał także dostarczyć różnych punktów widzenia na zarządzanie w klubach sportowych – opinii różnych interesariuszy związanych z klubami, nie tylko ich menedżerów. Rozmówców, pochodzących z różnych regionów Polski mogę podzielić na następujące grupy:

- a) sportowcy i ich rodzice;
- b) trenerzy;
- c) menedżerowie klubów;
- d) pracownicy administracji państwowej i samorządowej związani ze sportem;
- e) prawnicy;
- f) pracownicy klubów (w tym księgowi).

Wielką wartość miały spotkania z pracownikami samorządu terytorialnego (np. Urzędu Miejskiego w Bielsku-Białej), Ministerstwa Edukacji Narodowej, prawnikami czy specjalistami księgowości, którzy mimo że nie byli bezpośrednio związani z tenisem, posiadali rzetelną i ukierunkowaną wiedzę, co przełożyło się na zwiększenie wartości niniejszej pracy i pomogło mi zrozumieć procesy zarządzania klubami.

W ramach badań na przestrzeni lat 2010–2011 przeprowadziłem 30 wywiadów. Wszystkie zostały nagrane za zgodą rozmówców i trwały od 40 do 90 minut. W kolejnym etapie opracowana została obszerna, ponad 500-stronicowa transkrypcja.

Spisane wywiady poddałem analizie i kodowaniu, wykorzystując głównie kodowanie *in vivo*, połączone z kodowaniem zdarzenie po zdarzeniu. Na tej podstawie wyodrębniłem najważniejsze kategorie oraz sformułowałem hipotezy robocze. Główne kategorie i ich podkategorie posłużyły mi jako kanwa do dalszej pracy; wszystkie zostały wyposażone w odpowiednie, przywołane z wywiadów cytaty. Szczegółowo analizowałem wszystkie kategorie, a kolejne czytania skutkowały powstaniem związków i zależności pomiędzy podkategoriami. W ten sposób został zbudowany model zarządzania klubami tenisowymi w Polsce. Wyniki tej części badań zaprezentowałem w rozdziale V.

3. Trzeci etap badań stanowiły analizy uzupełniające (2011–2012). Objęły one materiały klubowe oraz dokumenty, takie jak statuty i regulaminy klubowe oraz związkowe, strony internetowe, ulotki, gazety i czasopisma branżowe.

Badania w poszczególnych etapach przebiegały częściowo równolegle; wywiady, jako zasadnicze elementy badań zacząłem prowadzić jeszcze przed ukończeniem gromadzenia i analizy ankiet. Obserwacje i wstępne, nienagrywane, pilotażowe rozmowy prowadziłem już znacznie wcześniej, na etapie formułowania tematu badawczego. Moje badania były także iteracyjne, do niektórych rozmówców wracałem, by pozyskać dodatkowe informacje.

W wyniku badań powstało rozbudowane opracowanie, ukazujące sposoby zarządzania klubami tenisowymi w Polsce z uwzględnieniem ich prawnych, społecznych, ekonomicznych i organizacyjnych uwarunkowań. Przy pomocy analizy porównawczej funkcjonowania klubów w krajach o bogatych tradycjach tenisowych, możliwe będzie zaadaptowanie rozwiązań, które znacząco poprawią sytuację klubów oraz całej dyscypliny, nie tylko w wymiarze sportowym, ale również finansowym i organizacyjnym.

## **2.4 Interpretacja wyników i zapewnienie wiarygodności badania**

W celu zapewnienia prawidłowej interpretacji wyników w pracy stosowałem następujące procedury:

- materiał badawczy gromadzony był sukcesywnie przez kilka lat, a następnie poddawany analizie. W razie pojawiających się niejasności wracałem do rozmów z moimi interlokutorami i wzbogacałem pracę o dodatkowe niezbędne informacje;
- w czasie rozmów nie narzucałem odpowiedzi rozmówcom i wysłuchiwałem ich poglądów do końca;
- na etapie analizy danych konsultowałem się z ekspertami oraz innymi badaczami.

Dokonałem również wszelkich starań, aby moje badanie było wiarygodne i rzetelne. W badaniach przeprowadzonych na podstawie elementów teorii ugruntowanej wiarygodność wyznaczana jest przede wszystkim przestrzeganiem założeń metodologicznych oraz możliwością porównania wyników badań z wynikami badań dotyczącymi organizacji tego samego typu. Dlatego też w badaniach akcent położony został na analizę działania organizacji i klubów tenisowych w Czechach, na Słowacji i Danii oraz popularności tenisa w tych krajach, tak aby uzyskać w efekcie rzeczową analizę porównawczą. Wiarygodności badania służyła również dyscyplina w przestrzeganiu założeń metodologicznych.

W czasie badań postępowałem także zgodnie z zasadami triangulacji, która zwiększa wiarygodność badań. Jak tłumaczy Kostera, triangulacja powoduje, że materiał badawczy staje się bardziej wielostronny, czyli lepiej przystosowany do wnioskowania indukcyjnego. Wyróżniamy cztery sposoby triangulacji:

- triangulacja danych – analiza danych z różnych źródeł,
- triangulacja badacza – włączenie do badania większej liczby osób, w tym kontrolerów wniosków,
- triangulacja teoretyczna – użycie większej ilości perspektyw teoretycznych do interpretacji danych,
- triangulacja metod – użycie wielu metod zbierania danych (Konecki 2000).

W pracy triangulacja metod polega na użyciu różnych źródeł danych (pierwotnych i wtórnych). Formułując wnioski z badań w terenie, korzystam z wywiadu, obserwacji uczestniczącej i nieuczestniczącej, studium przypadku oraz z analizy tekstów. Do interpretacji wyników wykorzystałem różne teorie. W czasie pisania pracy na bieżąco kontaktowałem się z moją opiekun naukową, oraz wieloma osobami związanymi z tenisem w Polsce. Działania te miały na celu wzmocnienie rzetelności mojego badania (Glinka 2000: 71).

Praca, ze względu na specyfikę metody badań, a przede wszystkim problemu badawczego, nie zawiera generalizacji, może jednak być, do pewnego stopnia, brana pod uwagę przy analizie czynników wpływających na rozwój innych dyscyplin sportowych. Mimo iż wskazane zostały w niej problemy całego systemu zarządzania sportem, to należy być jednak bardzo uważnym przy automatycznym przenoszeniu tych wyników na inne dyscypliny sportowe. Tenis, szczególnie ten profesjonalny, jest specyficzną dyscypliną sportu, dla której sezon sportowy trwa jedenaście miesięcy w roku i nie ma jednej czy dwóch imprez wiodących, jak ma to miejsce w przypadku innych dyscyplin. Mowa tu o innych obciążeniach treningowych, innych sposobach szkolenia czy innych sposobach finansowania zawodów.

## **2.5 Prezentacja materiału**

Wszystkie wywiady, notatki, obserwacje i kwestionariusz ankiety miały charakter anonimowy. W przypadku wywiadów, zamiast imienia i nazwiska materiały kodowane były przy użyciu dwóch wielkich liter wybranych losowo, które nie są zbieżne z inicjałami badanej osoby. W badaniach nie pojawiają się również informacje, z jakimi



klubami związani są rozmówcy. W prezentacji materiału nie padają charakterystyczne sformułowania, które mogłyby w jakiś sposób identyfikować dane osobowe. Badanie miało zagwarantować anonimowość i komfort rozmówców, co było bardzo ważne w procesie budowania zaufania pomiędzy nimi a badaczem.

W prezentacji materiału empirycznego w rozdziale V przedstawione zostały główne czynniki, które zdaniem rozmówców, mają największy wpływ na rozwój czy stagnację klubów tenisowych w Polsce. W poszczególnych kategoriach przytoczone zostały najbardziej charakterystyczne wypowiedzi potwierdzające te czynniki. Zdecydowałem się na wzbogacenie tekstu licznymi cytatai, co jest częstym zabiegiem w pracach opartych na tego typu metodologii, służącym zarówno ożywieniu narracji, jak i lepszemu zrozumieniu przez Czytelnika prezentowanych zjawisk.

## **Rozdział III**

### **Historia tenisa na świecie i w Polsce**

Tenis narodził się we Francji i Anglii. W krajach tych należy do jednej z najbardziej popularnych dyscyplin. W Polsce początki tenisa sięgają czasów zaborów. Historia i ewolucja tej dyscypliny mają duży wpływ na jej obecną kondycję. W rozdziale tym zaprezentuję historię tenisa na świecie i w Polsce oraz przedstawię najważniejsze organizacje zajmujące się tym sportem. Omówię strukturę i działalność Polskiego Związku Tenisowego, związków regionalnych oraz podległych im klubów.

#### **3.1 Początki tenisa na świecie**

Jak pisze Królak (1989), tenis w swej nowożytnej formie, z regułami gry, zasadami liczenia oraz kształtem i wielkością kortu, narodził się w Anglii w latach 70. XIX wieku. Większość badaczy historii tenisa uważa, że twórcą gry małą kauczukową piłką i drewnianą rakieta, uprawianej na trawiastym korcie podzielonym siatką, był major dragonów Walter Clopton Wingfield. Opublikował on broszurę zatytułowaną *The game of Sphairistikeor Lawn-Tennis*, w której zamieścił przepisy i zasady gry. Książka ta znajduje się w British Museum Library i, jak twierdzi Malcolm D. Whitman w książce *Tennis; Origins and Mysteries*, stanowi ogromną wartość historyczną dla Brytyjczyków (Whitman 2004: 20).

Królak wskazuje, że istnieją jeszcze inne hipotezy dotyczące narodzin tenisa. Pisze, że tenis co prawda narodził się w Anglii, ale wcześniej, bo już w połowie lat 60. XIX wieku, kiedy to T.H. Gem z Hiszpanem J. Perrera uprawiali grę piłką i rakieta w Edgbarton. W 1872 roku przenieśli się do Leamington i wspólnie z dwoma miejscowymi lekarzami, A.W. Tomkinsem i F.H. Haynesem, założyli pierwszy na świecie klub tenisowy – Leamington Club. Zasady gry, nazwanej Lawn Rackets, stworzył T.H. Gem. Później nazwę gry zmieniono na Lawn Tennis, a nazwę klubu na Leamington Lawn Tennis Club. W klubie zorganizowano w 1872 roku pierwszy turniej ze studentami Oxfordu. Do gry używano piłki gumowej, która różniła się jednak zasadniczo od tej używanej dzisiaj. W 1877 roku na terenach przy Worple Road w Wimbledonie powstał All England Croquet and Lawn – Tennis Club (Królak 1989: 24–24).

Jeśli Lawn Tennis, poprzednik współczesnego tenisa, pochodzi z Anglii, to tenis jako gra w piłkę za pomocą rakiety jest pochodzenia francuskiego. Jak twierdzi R. Lukin, nazwa „tenis” pochodzi się od francuskiego słowa *tendons*, a dokładniej od wyrażenia *cords or tendons*, które odnosiło się do powłoki z materiału, którą zawodnik trzymał w ręce w czasie gry, aby nie zranić dłoni (Lukin 1822). Niemniej jednak to J. Jusserand, Ambasador Francji w Stanach Zjednoczonych, wyjaśnił powszechnie już zaakceptowaną etymologię słowa „tenis”. Według niego słowo *tennis* pochodzi od francuskiego *tenez*. Jego argumentacja jest interesująca, nie tylko bowiem wskazuje, że gra i źródłosłów jej nazwy są pochodzenia francuskiego, ale również przypomina, że zasady gry, które narodziły się przed wiekami we Francji, przetrwały do dziś. Przed meczem zawodnicy podrzucali raketę, aby zdecydować, kto ma rozpoczynać mecz serwisem. Nadal ten zwyczaj można zaobserwować na kortach całego świata:

(...) Nie ma wątpliwości, że nazwa tenis pochodzi od naszego *jeu de paume (tennis)* (...) Wszystkie nazwy i metody sugerują takie pochodzenie (...) nawet zawodnik zdobywa serwis we „francuski sposób”, co potwierdziła Królewska Akademia Nauk (the Royal Academy of Sciences), mówiąc o tenisie. Zawodnik, rzucając raketę, w powietrze krzyczy *droit* lub *noeud*, co odnosi się do *rough* i *smooth* w lawn-tenisie [chodzi o to, że kiedy zawodnik podrzuci raketę, woła „prawa” lub „lewa”, i w zależności, na którą stronę rakietę spadnie jeden z zawodników wygrywa losowanie P.S]. Słowo „tenis” jest pochodzenia francuskiego i zapisywane było w pierwotnych czasach *tenetz*. [tłum. własne] (Jusserand 1901).

To francuskie pochodzenie słowa „tenis” potwierdza angielski badacz A.E. Crawley w książce *Technique of Lawn – Tennis (Technika tenisa)* (Crawley 1923).

Gra w piłkę odbijaną dłonią popularna była już w starożytności. Galen – najwybitniejszy po Hipokratesie starożytny lekarz – zalecał ją ludziom otyłym. Początki rozwoju tenisa można zauważyć na ilustracjach starożytnych waz greckich. Pokazani są na nich Grecy grający w piłkę przy użyciu kija zaokrąglonego na końcu, przypominającego kij do hokeja (Gardiner 1930), czy grający w grę polegającą na odbijaniu piłki dłonią. W późniejszych czasach zawodnicy owijali owe dłonie skórzanymi paskami, aby wzmocnić uderzenia piłki. Z czasem zaczęli używać również skórzanych rękawic. Następnie do gry wprowadzona została rakietę, która stała się popularna w XV wieku (Królak 1989: 24). Co ciekawe, istnieją dowody na to, że

zdarzały się takie mecze, w których jeden zawodnik grał rakieta, a drugi używał rękawic (Whitman 2004: 42).

We Francji dużą popularnością cieszyła się gra *jeu de courte paume* (gra w obiektach krytych) oraz *jeu de longue paume* (gra na terenie otwartym). Gra ta stała się również popularna w Wielkiej Brytanii pod nazwą *real tennis* i we Włoszech – *court tennis*. Rozgrywana była w identycznych salach jak we Francji, przy użyciu rakiet z małą, w kształcie gruszki, główką oraz twardych, ręcznie szytych piłek. Tenis z roku na rok stawał się w tych krajach popularniejszy, a fakt, że w tenisa grało wielu królów francuskich i angielskich, np. Ludwik XIII i Henryk VIII, spowodował, że już wtedy tenis był dyscypliną ekskluzywną, nazywaną „grą królewską”. W tenisa grali również chętnie biskupi i książęta (De Luze 1930: 350). Już w tych czasach uchodził za grę dla wyższych sfer, bardzo skomplikowaną, wymagającą myślenia i inteligencji:

To [tenis, P.S.] jest grą, która jest najmniej zrozumiała i czytelna ze wszystkich dyscyplin sportowych. Jest to gra, którą w Stanach Zjednoczonych ciężko jest zrozumieć nawet jednej osobie na dziesięć tysięcy. Ze 120 mln ludzi, którzy zamieszkują Stany Zjednoczone, nie więcej jak pięć tysięcznych procenta widziało, jak się w to gra, i mniej niż połowa z nich ma o tenisie jakieś pojęcie (tłum. własne; Danzig 1930: 3).

Tenis bardzo szybko zyskał uznanie wśród Anglików. Coraz większa rzesza ludzi rywalizowała na korcie, co w konsekwencji zaowocowało pierwszym ogólnodostępnym turniejem tenisowego w grze pojedynczej dla amatorów z nagrodami i Challenge Cup dla zwycięzcy, którym został Spencer W. Gore, uprawiający poprzednio *racket*. Turniej odbył się w dniach 12–19 lipca 1877 roku na kortach All England Croquet and Lawn – Tennis Club na Worple Road w Wimbledonie. Tak narodził się największy i do dziś najbardziej prestiżowy turniej tenisowy na świecie – Wimbledon (Królak 1989). Z czasem gdy tenis ewoluował i zaczęto rozgrywać nowe turnieje w Australii, Francji i Stanach Zjednoczonych, wykrystalizowała się hierarchia ważności tychże turniejów, która przetrwała do dnia dzisiejszego. Już od ponad stu lat do najważniejszych turniejów na świecie należą Australian Open, French Open, Wimbledon i US Open (podaję w kolejności kalendarzowej rozgrywanych turniejów w ciągu roku. Od dłuższego czasu sezon rozpoczyna się w styczniu turniejem Australian Open, a kończy we wrześniu US Open). Turnieje te odgrywały i nadal odgrywają najważniejszą rolę w rozwoju tenisa. W następnym podrozdziale przedstawię ich krótką historię.

### 3.1.1 Turnieje Wielkiego Szlema

Wimbledon zapoczątkował erę czterech najważniejszych turniejów rozgrywanych każdego roku, zwanych turniejami Wielkiego Szlema. Należą do nich wspomniany Wimbledon w Londynie, French Open rozgrywany w Paryżu na kortach Rolanda Garrosa, Australian Open rozgrywany w Melbourne Park oraz US Open rozgrywany w Nowym Jorku na kortach Flushing Meadows.

#### *Wimbledon*

W latach 1877–2010 rozegrano 124 turnieje Wimbledonu. Dwie przerwy spowodowane były I i II wojną światową. Ten największy i zarazem najtrudniejszy turniej odegrał bardzo ważną rolę w rozwoju tenisa. Wśród jego zwycięzców znaleźli się najwybitniejsi zawodnicy, wielkie indywidualności będące motorem napędowym w popularności tenisa na świecie. Nawet laikom w tej dziedzinie sportu znane są takie nazwiska jak Björn Borg, Boris Becker, John McEnroe, Roger Federer, Pete Sampras wśród tenisistów, czy Billie Jean King, Martina Navratilova, Steffi Graf, Venus i Serena Williams wśród tenisistek (Robertson 1977: 5).

Współcześnie w turnieju głównym w Wimbledonie startuje w grach pojedynczych 128 zawodniczek i zawodników, 64 pary w grze podwójnej mężczyzn i kobiet oraz 32 w grze mieszanej. Kort centralny o nawierzchni trawiastej został przebudowany w 1922 roku i posiada 12 433 miejsca siedzące oraz 2000 miejsc stojących. Przez trzynastę dni trwania turnieju około 400 tysięcy widzów na kortach i miliony przed telewizorami na całym świecie ogląda zmagania najlepszych tenisistów. Niepowtarzalność turnieju wimbledońskiego wynika między innymi z tego, że rozgrywa się on na specjalnej nawierzchni trawiastej. Kort ten zapewnia piłce dość znaczny poślizg i powoduje jej niski odskok. Koziół piłki jest zupełnie inny od tego na korcie o nawierzchni ziemnej, betonowej czy syntetycznej i jest zbliżony do odbijania na nawierzchni drewnianej (Królak 1989: 43).

Turniej wimbledoński od wszystkich pozostałych turniejów odróżnia fakt, że jest to już jedyny turniej na świecie, w którym na korcie bezwzględnie obowiązuje biały strój, co wynika z szacunku do tradycji tenisa – białego, pozbawionego brutalności i stronnictwa sportu. Również Wimbledon pozostaje jedynym turniejem, w którym wynik na tablicy nie jest uaktualniany elektronicznie, jak ma to miejsce nawet na małych, nieliczących się turniejach, lecz pisany jest ręcznie przez pracowników obsługi kortów

(Bełdowski 1979: 4). Bohdan Tomaszewski, najbardziej zasłużony polski dziennikarz zajmujący się tenisem, tak pisze o Wimbledonie:

Wimbledon. Najbardziej sportowe retro z tego, co pozostało w dzisiejszym sporcie.(...) Turniej, który nigdy nie budził szowinizmu. Oklaskiwało i oklaskuje się tam najlepszych – ale zwraca się również baczna uwagę i na tych, którzy przegrywają z godnością. Choć w Wimbledonie zawodnicy otrzymują pieniężne premie, jednak w walkach tych jest coś z ducha olimpijskiego. Nie byłoby więc źle, aby wimbledońskie retro rozprzestrzeniło się na wszystkie najnowocześniejsze stadiony świata (Tomaszewski 1978: 30).

Wśród Polaków największy sukces na trawiastych kortach Wimbledonu odniosła Jadwiga Jędrzejowska, która w 1937 roku przegrała dopiero w finale imprezy (Gryżewski 1955: 90). Sukces ten w 2012 roku powtórzyła Agnieszka Radwańska, o czym piszę poniżej. Wcześniej, bo już w 1911 roku, w Wimbledonie startował Stefan Jakimowicz z Warszawy, lecz nie odniósł sukcesów. Największą liczbą startów może poszczycić się Ignacy Tłoczyński, który brał udział w tym turnieju 14 razy. Wojciech Fibak uczestniczył w zawodach 10 razy, a większy sukces odniósł w 1980 roku, awansując do ćwierćfinału (Tarasiewicz 1977: 15).

Ostatnie lata dla polskiego tenisa obfitują w znaczące sukcesy. W 2008 i 2009 roku Agnieszka Radwańska dotarła dwukrotnie do ćwierćfinału tego turnieju, co od czasu sukcesów Wojciecha Fibaka jest największym wyczynem polskiego zawodnika na wimbledońskiej trawie. Sukcesy te były tylko preludium do tego, co miało wydarzyć się w 2012 roku – najlepszym w karierze Radwańskiej. Na Wimbledon przyjechała jako druga zawodniczka w rankingu WTA. Poziom sportowy potwierdziła i awansowała do finału zawodów. Mimo finałowej porażki z Sereną Williams ze Stanów Zjednoczonych, w kraju powitana została jak prawdziwa bohaterka. Jej sukces w końcu został doceniony przez środowisko sportowe w Polsce. Dostała zaszczytu bycia chorążym polskiej reprezentacji podczas Igrzysk Olimpijskich w Londynie. Została pierwszą kobietą, która poprowadziła reprezentację podczas ceremonii otwarcia Igrzysk.

W turnieju w Wimbledonie zaistnieli również polscy juniorzy, którzy dołączyli do grona zwycięzców tego najbardziej prestiżowego turnieju na świecie. Dobrą passę zapoczątkowała w 1995 roku katowiczanka Aleksandra Olsza, która przeszła do historii rodzimego tenisa jako pierwsza zwyciężczyni turnieju juniorskiego w Wimbledonie i odebrała trofeum z rąk królowej Elżbiety. W kraju została przywitana z entuzjazmem,

przyjmowała gratulacje od prezydenta Polski. Kolejną zawodniczką, która powtórzyła sukces Olszy, była wspomniana już Agnieszka Radwańska. W 2005 roku jako mało znana 16-latką pozostawiła w pokonanym polu wszystkie przeciwniczki. Dwa lata po tym sukcesie, turniej wimbledoński wygrała jej młodsza siostra Urszula, a 16-letnia Katarzyna Piter dotarła do półfinału tych zawodów. Miarą tych sukcesów może być fakt, że ostatni wielki wyczyn juniorów na tych kortach miał miejsce w 1967 roku i był udziałem Danuty Wieczorkówny, która zapewniła sobie znakomitą grą ćwierćfinał.

Wśród juniorów największy sukces osiągnął w roku 2006 Marcin Gawron.

### ***US Open – Flushing Meadows***

Turniej US Open, czyli Międzynarodowe Mistrzostwa Stanów Zjednoczonych, po raz pierwszy rozegrany został w 1881 roku. Wystartowali sami mężczyźni w grze pojedynczej i podwójnej. Zawody rozegrano w Newport Casino na Rhode Island. Reguły gry zostały przejęte z Anglii (Phillips 1999: 22). W 1887 roku wprowadzono grę pojedynczą kobiet, rozszerzając trzy lata później o grę podwójną. W 1892 roku rozegrano po raz pierwszy grę mieszaną. W momencie zainaugurowania turnieju US Open, powołana do życia została również Federacja Tenisowa w USA – USLTA, czyli United States Lawn – Tennis Association. Do roku 1885 w turnieju tym startowali tylko Amerykanie. Pierwszym cudzoziemcem, który zagrał w 1886 roku w US Open był Anglik J.J. Cairnes (Kramer et al. 2008: 222).

W latach 1921–1923 mistrzostwa USA rozegrano w Filadelfii na kortach Germatown Cricket Club. Od 1924 roku zawody przeniesiono do Nowego Jorku do West Side Tennis Club – Forest Hills. Turniej ten do 1974 roku rozgrywany był na trawiastych kortach, a od 1975 roku na zmienionej ziemnej nawierzchni. Niestety przestarzały już obiekt w Forest Hills nie mógł sprostać coraz większym wymaganiom zawodników, widzów i dziennikarzy. Z inicjatywy prezesa związku tenisowego w Stanach Zjednoczonych zbudowano nowoczesny obiekt Flushing Meadows – w parku, na terenie Światowej Wystawy z 1939 roku i na nim już rozegrano pierwszy turniej w 1978 roku (Królak 1989: 46).

Centrum tenisowe USTA (United States Tennis Federation), imienia Louisa Armstronga, jest jednym z najnowocześniejszych obiektów tenisowych na świecie. Znajdują się tutaj dwa korty centralne; jeden z nich posiada 19 529 miejsc siedzących, a drugi 6000. Na obiekcie znajduje się 36 kortów, w tym 9 w klimatyzowanej hali oraz

profesjonalnie wyposażone zaplecze dla zawodników, widzów, trenerów, działaczy i dziennikarzy. Nawierzchnia kortów na Flushing Meadows jest pokryta płytą asfaltowo-cementową i wykończona trzema warstwami syntetycznych preparatów gumo podobnych (Kramer 2008: 46).

W turnieju US Open największe sukcesy dla Polski odnieśli, podobnie jak w Wimbledonie, Jadwiga Jędrzejowska, Wojciech Fibak oraz Marcin Matkowski i Mariusz Fyrstenberg. Jędrzejowska w 1937 roku dotarła do finału tego turnieju, ulegając w decydującym pojedynku Chilijce Anicie Lizanie 4:6, 2:6 (Gryżewski 1955: 115). Wojciech Fibak największy sukces odniósł w grze podwójnej z Tomem Okkerem, awansując w 1978 roku do półfinału. W grze pojedynczej dotarł do ćwierćfinału w 1980 roku (Fibak, Garczarczyk 1978: 70). Największym jednak sukcesem Polaków w turnieju US Open jest awans do finału gry podwójnej polskiej pary Mariusza Fyrstenberga i Marcina Matkowskiego, którzy w 2011 roku po dramatycznym meczu przegrali w finale z parą austriacko-niemiecką Melzer i Petzschnier.

Wśród juniorów największy sukces odnieśli Urszula Radwańska i Jerzy Janowicz. Oboje w 2007 roku dotarli do finału tej imprezy, przegrywając jednak pojedynki finałowe.

### ***Australian Open – Melbourne Park***

Międzynarodowe Mistrzostwa Australii rozegrane zostały po raz pierwszy w 1905 roku w Melbourne na stadionie Warehouseman's Cricket Ground. Ze względu na dużą odległość Australii od reszty świata początkowo w turnieju tym grali sami Australijczycy. Pierwszym obcokrajowcem, który zagrał w Australian Open był Amerykanin, który przybył do Australii w 1946 roku. Turniej ten do 1987 roku rozgrywany był na kortach trawiastych, zastąpionych potem betonowymi i na nich odbywa się on do dnia dzisiejszego. Do 1972 roku Australian Open nie miał jednej lokalizacji, rozgrywany był w pięciu różnych miastach australijskich i dwóch nowozelandzkich: Melbourne, Sydney, Adelajdzie, Brisbane, Perth, Christchurch i Hastings. Od 1972 Australian Open rozgrywany jest w Melbourne.

Ponownie największy sukces w turnieju wielkoszlemowym, tym razem w Australii, odniósł Wojciech Fibak w turnieju gry podwójnej. Został pierwszym Polakiem, który wygrał turniej Wielkiego Szlema w kategorii seniorów.



W kategorii juniorów największy sukces w Australii odniosła Magdalena Grzybowska (Chmielewski 1997: 9), która w 1996 roku zwyciężyła w grze pojedynczej.

### ***French Open – Roland Garros***

Po raz pierwszy turniej French Open został rozegrany w 1891 roku, choć pierwsi obcokrajowcy zagrali w tym turnieju dopiero w 1925 roku. Organizatorem tych zawodów były na zmianę dwa kluby: Racing Club de France na Croix – Catelan i Stade Français na Faisanderie. Popularność tenisa we Francji rosła z dnia na dzień, a wymienione kluby nie były w stanie przyjąć wszystkich kibiców. W związku z tym władze Paryża przekazały Francuskiej Federacji Lawn – Tennisa nowy stadion na obrzeżach Lasku Bulońskiego, gdzie po raz pierwszy turniej French Open odbył się w 1925 roku i rozgrywany jest tam do dziś (Królak 1970). W 1929 roku rozbudowano betonowe trybuny, których motyw dekoracyjny w kształcie kwadratu przetrwał do chwili obecnej (Królak 1989: 56).

Korty w Lasku Bulońskim nazwane zostały imieniem Rolanda Garrosa, który był lotnikiem, konstruktorem i lekkoatletą. Wsławił się pierwszym w historii przelotem nad Morzem Śródziemnym 23 września 1913 roku z Saint Raphael do Bizerty, a także opracowaniem zasady synchronizacji pokładowego karabinu maszynowego z obrotami śmigła samolotu. Był również sprinterem i skoczkiem Stade Français. Zginął w walce powietrznej w 1918 roku. Z inicjatywy klubu w dziesiątą rocznicę śmierci Rolanda Garrosa nadano jego imię jednemu z najbardziej eleganckich obiektów tenisowych na świecie (Królak 1989: 57–60).

Na przestrzeni ponadstuletniej historii startów we wszystkich turniejach wielkoszlemowych wydaje się, że w tym turnieju Polacy odnieśli największe sukcesy. W grze pojedynczej Jadwiga Jędrzejowska awansowała do finału turnieju w 1939 roku, dwa lata wcześniej była w półfinale. Również Wojciech Fibak spektakularnie zaprezentował się we Francji, awansując dwukrotnie do ćwierćfinału w latach 1977 i 1980. W grach podwójnych Jadwiga Jędrzejowska zwyciężyła w turnieju Rolanda Garrosa w 1939 roku oraz dotarła do finału zawodów w 1936 roku. W 1977 roku Wojciech Fibak (Dutkowski 1997: 57) przegrał dopiero w finałowej rozgrywce. W grze mieszanej w 2012 roku Klaudia Jans-Ignacik również dotarła do finału.

W kategorii juniorów ponownie największy sukces odniosła Agnieszka Radwańska, która w 2006 roku zwyciężyła w turnieju Rolanda Garrosa w grze pojedynczej. W następnym roku sukces siostry powtórzyła Urszula, zdobywając trofeum

w grze podwójnej junierek. Wśród juniorów na wzmiankę zasługuje awans Jerzego Janowicza do finału w grze pojedynczej chłopców w 2008 roku.

O ile turnieje wielkoszlemowe są najważniejszymi dorocznymi rozgrywkami indywidualnymi, o tyle dwa razy w roku można wystąpić w reprezentacji narodowej w rozgrywkach drużynowych, jakie stanowi Davis Cup dla mężczyzn i Fed Cup dla kobiet. W kolejnej części omówię system współzawodnictwa drużynowego w zawodowym tenisie kobiet i mężczyzn.

### **3.1.2 System współzawodnictwa drużynowego**

Mimo że tenis jest dyscypliną indywidualną, co roku odbywają się dwa bardzo prestiżowe turnieje drużynowe: Davis Cup by Paribas dla mężczyzn oraz Fed Cup by Paribas dla kobiet.

#### ***Davis Cup by Paribas***

Puchar Davisa jako system rozgrywek drużynowych w dyscyplinie indywidualnej, jaką jest tenis, nie ma sobie równych, jeśli chodzi o zasięg i tradycję w skali światowej (por. Trengove 1985). Davis Cup to nieoficjalne Mistrzostwa Świata zapoczątkowane już w 1900 roku spotkaniem USA–Wielka Brytania. Nagrodą w zawodach była Srebrna Waza ufundowana przez amerykańskiego tenisistę – Dwighta F. Davisa, od którego nazwiska tytułowane są zawody (Królak 1969). Współcześnie w zawodach bierze udział ponad 70 krajów w czterech strefach eliminacyjnych wynikających z podziału geograficznego. W finałach walczy 16 najlepszych drużyn (Kaiser 2002). Gra w drużynie narodowej jest sprawą honoru dla każdego tenisisty (Ricci 2010: 4).

Do najbardziej utytułowanych drużyn w Pucharze Davisa należą Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Australia, Włochy, Szwecja, była Czechosłowacja, Hiszpania, Francja oraz Niemcy (por. Coombe 1949).

Polacy nie odnieśli znaczących sukcesów w rozgrywkach głównie dlatego, że w Pucharze Davisa największą siłę prezentowały drużyny posiadające w swych szeregach dwóch wybitnych singlistów oraz parę deblową. W Polsce zdolny zawodnik miał wielokrotnie problem ze znalezieniem godnych partnerów. W latach 1925–1985 Polska odniosła 33 zwycięstwa w 82 rozegranych meczach (Królak 1989: 81). Również w kolejnych latach Polacy pozostawali bez znaczących sukcesów (Królak 1997: 100).

### ***Fed Cup by Paribas***

W 1963 roku zwieńczeniem dotychczasowej działalności Międzynarodowej Federacji Tenisowej (ITF) była inauguracja rozgrywek drużynowych kobiet Fed Cup w analogii do rozgrywek drużynowych mężczyzn Davis Cup. Największe sukcesy odnosiły zawodniczki z USA, Australii, Czechosłowacja oraz RPA (Beavan 2011). Reprezentacja Polski w finałach zawodów startowała trzykrotnie w 1968, 1974 (Evans 2004) oraz ostatni raz w 1991 roku, kiedy to Katarzyna Teodorowicz i Magdalena Mróz pokonały jedną z najbardziej utytułowanych par – Mary Pierce i Natalie Tauziat z Francji.

### **3.2 Początki tenisa w Polsce**

Trudno jest wskazać precyzyjną datę narodzin tenisa w Polsce. O ile Anglicy mogą za jego początek przyjąć rok 1877 (wtedy rozegrano pierwszy turniej w Wimbledonie), o tyle w historii polskiego tenisa brak wydarzenia o porównywalnej randze. Pierwsze wzmianki, jakich doszukał się Kordian Tarasiewicz, miłośnik tenisa, współautor książki *Tenis Polski ma 100 lat* pochodzą z 1883 roku, kiedy to w „Kurjerze Warszawskim” ukazała się informacja, że „najlepszym środkiem przeciwko nudom podczas pobytu na letnich mieszkaniach to m.in. lawn tenis” (Tarasiewicz 1997: 9). Na tej podstawie można stwierdzić, że właśnie lata 90. XIX dają początek polskiemu tenisowi. Niewykluczone, że do promocji tenisa przyczynili się Anglicy, pełniący m.in. funkcje doradców w sprawach naftowych, telefonicznych czy też zajmujący stanowiska konsularne na terenie Polski. W kolejnych latach sekcje tenisowe zaczęły powstawać przy klubach cyklistów czy łyżwiarzy (Tarasiewicz 1997: 10).

Polacy, historycznie uwarunkowani do zrzeszania się w różnorodnych związkach, chętnie podkreślali swoją polskość, angażując się w związkową działalność sportową. Zaczęły powstawać pierwsze korty tenisowe oraz skupione wokół nich kluby. Pierwsze kluby z sekcjami tenisowymi powstały w Galicji, a wśród nich Lwowski Klub Sportowy „Czarni”, założony w 1903 roku. W 1908 roku sekcja tenisowa powstała przy klubie Cracovia oraz, rok później, przy AZS Kraków i Czarnych Jasło. Pierwszy turniej o Mistrzostwo Krakowa wygrał w 1910 roku na kortach parku Jordana Władysław Szwede, a w parze z Jerzym Leszczyńskim triumfował również w grze podwójnej (Królak 1989: 90–91).

Tenis zaczął rozwijać się prężnie również we Lwowie. W 1907 roku w Ogródkach Jordanowskich Towarzystwa Zabaw Ruchowych zorganizowano pierwszy turniej uczniowski. W latach 1910–1911 powstały sekcje tenisa przy Lwowskim Towarzystwie Łyżwiarskim, przy KS „Czarni” i przy Lwowskim Klubie Sportowym „Pogoń”, działającym od 1907 roku jako kontynuacja założonego w 1904 roku Gimnastycznego Klubu Sportowego IV Gimnazjum. Lwowski Klub Tenisowy organizował międzynarodowe turnieje tenisowe oraz Mistrzostwa Lwowa. Czołówkę zawodów stanowili W. Szwede (Gryżewski 1955: 6) i S. Wermuth z Krakowa, A. Miziewicz z Tarnowa i Stanisław Menda z Lwowa, który pod nazwiskiem „Darski” zdobył tytuł mistrza Polski w 1922 roku (Królak 1989: 91).

Za rok narodzin tenisa w Warszawie można uznać 1898, kiedy w Dolinie Szwajcarskiej zorganizowano pierwszy turniej. Kolejnymi obiektami tenisowymi stolicy były korty przy ulicy Foksał, w Alejach 3 Maja oraz w Parku Sobieskiego. W 1908 roku grupa tenisistów na czele z B. Kowalewskim utworzyła przy Warszawskim Kole Sportowym sekcję tenisową, wybudowała 6 kortów w Agrykoli oraz przystąpiła do organizacji corocznych turniejów.

W Łodzi tenis koncentrował się w Towarzystwie „Union” oraz powstałej w 1908 roku sekcji tenisowej Łódzkiego Zjednoczenia Cyklistów, posiadającej dwa korty w Parku Helenowskim, gdzie pierwszy turniej w 1909 roku wygrał Karol Steinert (Królak 1989: 92).

Najtrudniejsze warunki rozwoju tenisa istniały w zaborze pruskim, choć działało tam wiele zarówno niemieckich, jak i polskich klubów sportowych, m.in. w Poznaniu – Koło Tenisowe w Poznaniu (od 1898 roku), Polskie Towarzystwo Tenisowe w Poznaniu (od 1900 roku), w Bydgoszczy, Toruniu i Kartuzach. Dopiero jednak w 1911 roku, z inicjatywy Adama Rosego, zorganizowano pierwszy turniej dla młodzieży, co w konsekwencji zaowocowało już w roku następnym powołaniem klubu o nazwie Związek Tenisowy Młodzieży Poznańskiej. W przededniu wybuchu I wojny światowej wyodrębnił się z niego Poznański Klub Tenisowy (Królak 1989: 92).

Na uwagę zasługuje pierwszy międzynarodowy turniej o mistrzostwo Galicji, zorganizowany z inicjatywy zarządu sekcji tenisowej krakowskiego AZS. Turniej odbył się w 1912 roku, a zwycięzcą został mistrz Austrii Rolf Kinzel. W kartach historii tenisa zapisał się również rok 1914, kiedy przywołany już krakowski AZS zorganizował pierwszy zagraniczny wyjazd szkoleniowy zawodników do Opawy oraz doprowadził do pierwszego spotkania polskich tenisistów z trzech zaborów podczas turnieju

międzynarodowego o Mistrzostwo Galicji. Zwycięzcą zawodów został mistrz Austrii Curt von Wessely, pokonując w finale Władysława Szwede 6/3 6/4 (Królak 1989: 93).

Turnieje te zainicjowały dyskusję wokół potrzeby powołania ogólnokrajowego związku, który byłby odpowiedzialny za organizację tenisa w całej Polsce. Niestety dopiero po I wojnie światowej, w 1921 roku, podczas turnieju akademickiego w Poznaniu, z inicjatywy krakowskiego AZS powołano Komitet Organizacyjny Polskiego Związku Lawn Tenisowego. Komitet zorganizował między 25 a 29 sierpnia 1921 roku I Wszechpolski Turniej Lawn Tenisowy (Królak 1997: 83), a w trakcie jego trwania, 27 sierpnia, zwołane zostało zebranie konstytucyjne Polskiego Związku Lawn Tenisowego (wśród klubów założycielskich znalazły się: AZS Kraków, AZS Poznań, AZS Warszawa, Łódzki Klub Lawn Tenisowy, Koło Tenisowe Toruń, Wojskowy Klub Sportowy Lublin, Klub Sportowy Warta, Klub Sportowy „Unia” Poznań oraz Klub Sportowy „Czarni” Lwów). Pierwszemu Zarządowi przewodniczył Zdzisław Szulc (Garbaczewski 1997: 117), a tworzyli go: Karol Scheiber, Czesław Jentys, Jan Kucner, Kazimierz Starkowski, Roman Stahl, Jerzy Kowalewski, Krótkiewski, Bernard Kunce i Dandelski (Królak 1989: 93).

Mimo że po wojnie Polska znajdowała się w bardzo trudnej sytuacji społeczno-ekonomicznej, a sport (szczególnie tenis) nie odgrywał żadnej szczególnej roli w życiu społecznym, z roku na rok powstawały nowe kluby tenisowe, zrzeszające coraz liczniejsze grupy tenisistów. W 1928 roku Polski Związek Lawn Tenisowy skupiał 37 klubów, a 10 lat później aż 96 z trzema tysiącami tenisistów. II wojna światowa zniweczyła jednak wszystkie te wysiłki, a po jej zakończeniu struktury zaczęły powstawać na nowo (Królak 1989: 94).

### **3.3 Międzynarodowe organizacje tenisowe**

Tenis to jedna z najsilniej rozwijających się dyscyplin sportowych na świecie, w której wszyscy zawodnicy walczą o punkty do tej samej klasyfikacji. Dlatego uzasadnione było powołanie federacji tenisowych zarządzających tenisem w wymiarze globalnym. Podrozdział ten poświęcony będzie najważniejszym organizacjom tenisowym zarządzającym tenisem.

### **3.3.1 International Tennis Federation (ITF) – Międzynarodowa Federacja Tenisa**

Pierwsza propozycja założenia międzynarodowej federacji tenisowej, która scalałaby działalność wszystkich organizacji narodowych, pojawiła się już w 1911 roku. Pomysłodawca, Amerykanin D. Williams, nie znalazł wtedy jednak poparcia. Dwa lata później, 26 października 1912 roku, przedstawiciele Australazji, Austrii, Belgii, Francji, Hiszpanii, Szwajcarii oraz Wielkiej Brytanii spotkali się w Paryżu i podjęli decyzję o zwołaniu w roku następnym walnego zgromadzenia powołującego do życia międzynarodową federację tenisową. 1 marca 1914 roku w siedzibie Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques w Paryżu przedstawiciele 12 narodowych związków (dołączyły: Dania, Holandia, Niemcy, Południowa Afryka, Rosja, Szwecja, nie przybyła Hiszpania) (Grasso 2011: 144) zdecydowali o utworzeniu międzynarodowej federacji tenisowej. Obserwatorami spotkania byli przedstawiciele Stanów Zjednoczonych, które dopiero w 1924 uzyskały członkostwo w federacji (Kramer et al. 2008: 222).

Do największych osiągnięć Międzynarodowej Federacji Tenisowej należy zaliczyć włączenie w 1988 roku tenisa do rozgrywek olimpijskich, opracowanie zasad i organizacji turniejów juniorów do lat 18, ogłaszanie co tydzień aktualnych list klasyfikacyjnych oraz przyznawanie tytułów Mistrza Świata Juniorek i Juniorów na koniec każdego roku kalendarzowego (Królak 1989: 93). Należy również podkreślić, że ITF podejmuje wiele akcji popularyzujących dyscyplinę. Ostatnim sukcesem jest inicjatywa play&stay, polegająca na wprowadzeniu nowych zasad gry i treningu dla dzieci w wieku od 5 do 10 lat. Akcja ta ma ułatwić najmłodszym adeptom start w tenisie, a także zachęcić do systematycznych i rozłożonych w długim okresie czasu treningów. Kort został zmniejszony, siatka zawieszona niżej, a piłki i rakiety są zdecydowanie lżejsze i kolorowe. Dzieci w ten sposób mogą od najmłodszych lat podejmować rywalizację. Głównymi celami Międzynarodowej Federacji Tenisowej są:

- dalszy wzrost znaczenia i rozwój tenisa na całym świecie;
- rozwój dyscypliny na każdym poziomie zaawansowania i w każdym wieku dla kobiet i mężczyzn, zdrowych i niepełnosprawnych;
- tworzenie zasad gry w tenisa, pozostawanie na ich straży i wnoszenie poprawek;
- promowanie wszystkich rozgrywek pod egidą ITF;
- zachowywanie prawości i niezależności tenisa jako dyscypliny sportowej;

- przestrzeganie rywalizacji wolnej od jakiejkolwiek dyskryminacji na tle koloru skóry, rasy, narodowości, wieku, płci, religii, mniejszości etnicznej (ITF 2011);

Międzynarodowa Federacja Tenisowa posiada w swoich szeregach 207 Narodowych Federacji Tenisowych (m.in. Polski Związek Tenisowy). Należy do nielicznych międzynarodowych związków, które posiadają tak wielu członków. Członkowie pochodzą ze wszystkich kontynentów, uczestniczą w organizacji oraz promowaniu tenisa w swoich krajach. ITF posiada również sześć regionalnych związków podzielonych geograficznie, które mają za zadanie wspomagać rozwój tenisa w swoich regionach i kontynentach. Należą do nich:

- **Asian Tennis Federation (ATF)** – Federacja Tenisowa Azji
- **Confederation of South American Tennis (COSAT)** – Federacja Tenisowa Ameryki Południowej
- **Confederation of African Tennis (CAT)** – Federacja Tenisowa Afryki
- **Central America & Caribbean (COTECC)** – Federacja Tenisowa Ameryki Środkowej i Karaibów
- **Oceania Tennis Federation (OTF)** – Federacja Tenisowa Oceanii
- **Tennis Europe (TE)** – Europejska Federacja Tenisowa (ITF 2011)

### 3.3.2 Rola Międzynarodowej Federacji Tenisowej

W związku z rozwojem tenisa w kompetencji ITF pozostaje:

1. Zarządzanie i tworzenie praw i obowiązków dla wszystkich Federacji Tenisowych.  
ITF jest odpowiedzialne za tworzenie reguł gry w tenisa, włącznie ze specyfiką geometrii kortu, wyposażenia tenisowego oraz dbanie o kwalifikacje wszystkich osób związanych z tenisem, np. sędziów. Federacja bierze również udział w kampanii antydopingowej.
2. Organizacja międzynarodowej rywalizacji.  
Federacja ITF kontroluje największe międzynarodowe zawody drużynowe dla wszystkich kategorii wiekowych oraz dla tenisistów niepełnosprawnych ruchowo. Najważniejsze zawody to Davis Cup by BNP Paribas – Drużynowy Puchar Świata dla mężczyzn oraz Fed Cup by BNP Paribas – Drużynowy Puchar Świata dla kobiet. ITF jest również współorganizatorem zawodów tenisowych na Igrzyskach Olimpijskich i Paraolimpijskich, ponieważ od 1988 roku tenis ponownie stał się dyscypliną olimpijską. Rozgrywane są zawody w grze pojedynczej i podwójnej

kobiet i mężczyzn, a w 2012 roku na Olimpiadzie jako dyscyplina zadebiutuje gra mieszana (Burnham 2011: 6–7). ITF wspiera również organizacyjnie turnieje Wielkiego Szlema w Australii, Francji, Anglii i Stanach Zjednoczonych.

3. Zarządzanie następującymi oddziałami:

- ITF Junior Circuit (organizacja turniejów juniorskich do lat 18),
- ITF Men's Circuit (organizacja turniejów męskich satelitarnych z pulą nagród od 10 do 15 tysięcy dolarów),
- ITF Women's Circuit (organizacja turniejów kobiecych satelitarnych i challengerowych z pulą nagród od 10 do 100 tysięcy dolarów),
- ITF Seniors Events (organizacja turniejów dla seniorów powyżej 35. roku życia),
- NEC Wheelchair Tennis Tour (organizacja turniejów dla niepełnosprawnych na wózkach),
- Hopman Cup (turniej par mieszanych rozgrywany co roku w styczniu w Australii) (ITF 2011).

4. Rozwojem dyscypliny poprzez przygotowanie światowego programu rozwojowego.

Fundusz Wielkiego Szlema oraz Międzynarodowa Federacja Tenisowa przeznaczają rocznie ponad 4 miliony dolarów na rozwój dyscypliny.

5. Promocja tenisa.

ITF promuje tenis przy pomocy środków masowego przekazu, public relations, sponsoring i spotkania branżowe (ITF 2011).

### **3.3.3 Struktura Międzynarodowej Federacji Tenisowej**

W skład zarządu Międzynarodowej Federacji Tenisowej wchodzi: prezydent, wiceprezydent, pięciu dyrektorów oraz osiemdziesięciu członków zarządu, zlokalizowanych na całym świecie. Główne decyzje ITF zatwierdzane są podczas corocznego zebrania (Annual General Meeting). Wtedy też powoływany jest zarząd dwunastu dyrektorów na dwuletnią kadencję do rozstrzygania spornych kwestii Federacji w okresie pomiędzy dorocznymi zebraniem (ITF 2011).



### **3.3.4 Women's Tennis Association (WTA) – Związek Tenisistek Zawodowych**

WTA jest związkiem zrzeszającym zawodowe tenisistki. Pod szyldem WTA corocznie występuje ponad 2200 zawodniczek reprezentujących 96 krajów walczących w 53 turniejach WTA i czterech turniejach Wielkiego Szlema z łączną pulą nagród ponad 86 milionów dolarów. Dzięki działalności WTA tenis kobiecy staje się coraz bardziej popularny. W 2008 roku turnieje zawodowe kobiet obejrzało blisko 5 milionów ludzi na trybunach oraz miliony przed telewizorami (Wong 2009: 160).

Związek Tenisistek Zawodowych powstał we wrześniu 1970 roku, kiedy dziewięć zawodniczek podpisało kontrakty na 1 dolara z Gladys Heldmanem, wydawcą „World Tennis” na udział w serii nowo utworzonych turniejów tenisowych kobiet Virginia Slims Series. Dziewiątkę tenisistek tworzyły: Billie Jean King, Rosie Casals, Nancy Richey, Kerry Melville, Peaches Bartkowicz, Kristy Pigeon, Judy Dalton, Valerie Ziegenfussi Julie Heldman (WTA 2011).

Julie Heldman z przyjacielem Joe Cullmanem z firmy Phillip Morris oraz kilkoma innymi miłośnikami tenisa zorganizowała pierwszy zawodowy turniej kobiet z pulą nagród 7 500 dolarów. Turniej odbył się 23 września 1970 roku w Houston i nosił nazwę Virginia Slims of Houston. Był to przełomowy moment dla zawodowego tenisa kobiecego, od tego czasu bowiem z roku na rok liczba turniejów zawodowych powiększała się w bardzo szybkim tempie, wzrastała również pula nagród, a zasięg geograficzny objął wszystkie kontynenty (Surhone et al. 2010).

W 1971 roku liczba turniejów zawodowych wzrosła do 19, z pulą nagród w wysokości 309,100 dolarów. Turnieje nadal rozgrywane były w Stanach Zjednoczonych, a amerykańska tenisistka Billie Jean King została pierwszą kobietą, która w sezonie zarobiła ponad 100 tysięcy dolarów na grze w turniejach tenisowych. W 1973 roku Billie Jean King (Dutkowski 1984: 213) rozszerzyła Związek Tenisistek Zawodowych, zrzeszając wszystkie największe turnieje na świecie w związku WTA. Spotkanie, na którym doszło do połączenia sił w jedną całość, miało miejsce w Hotelu Gloucester w Londynie tydzień przed turniejem w Wimbledonie. W tym samym roku zrównano pulę nagród dla kobiet i mężczyzn w US Open. W 1975 roku pojawił się pierwszy oficjalny ranking tenisistek zawodowych, będący podstawą do dopuszczania zawodniczek do turniejów. W roku następnym amerykańska tenisistka Pam Shriver (Dutkowski 1984: 133) została pierwszą zawodniczką, która wygrała na korcie ponad milion dolarów. Do 1980 roku ponad 250 kobiet zagrało w 47 zawodowych turniejach na świecie z pulą nagród przekraczającą 7,2 miliona dolarów. Dwa lata później czeska

tenisistka z amerykańskim paszportem Martina Navratilova (Vecsey 1991: 146) w ciągu jednego roku zarobiła na korcie ponad milion dolarów. W 2001 roku całkowita pula nagród w turniejach WTA wzrosła do 50 milionów dolarów, a liczba turniejów WTA do 63 w ciągu roku, włączając po raz pierwszy cykl turniejów na Środkowym Wschodzie w Dausze w Katarze i Dubaju w Zjednoczonych Emiratach Arabskich.

W 2006 roku tytułarny sponsor WTA Sony Ericsson wprowadził kilka atrakcyjnych zmian w rywalizacji kobiet. Do najważniejszych należało elektroniczne wywoływanie autu poprzez odpowiedni dźwięk przy upadku piłki tuż za linią oraz umożliwienie podczas meczu konsultacji z trenerem. WTA nawiązała również współpracę z UNESCO, promując pełne równouprawnienie kobiet we wszystkich sferach życia społecznego. W roku następnym WTA zaakceptowało kolejne reformy, m.in. skrócenie sezonu startowego zawodniczek oraz zwiększenie łącznej puli nagród w turniejach WTA o 40%. Sukces odniosła również wieloletnia kampania Billie Jean King na rzecz równouprawnienia kobiet i mężczyzn bowiem po raz pierwszy w Wimbledonie i French Open zrównano pulę nagród kobiet i mężczyzn (Fischer 2011: 4–6).

Główna siedziba WTA mieści się obecnie w St. Petersburgu na Florydzie, natomiast dwa oddziały międzynarodowe powstały w Londynie i Pekinie (Grasso 2011: 311).

Na czele WTA stoi Przewodniczący. Obecnie funkcję tę pełni Stacey Allaster. W skład zarządu wchodzi również dyrektor i dwóch wicedyrektorów turniejów, dyrektor i dwóch wicedyrektorów zawodniczek oraz dyrektor Federacji (WTA 2011).

### **3.3.5 Association of Tennis Professionals (ATP) – Związek Tenistów Zawodowych**

Do 1968 roku wszystkie męskie turnieje Wielkiego Szlema oraz mistrzostwa narodowe w poszczególnych krajach miały charakter amatorski, a tenisiści nie zarabiali na nich pieniędzy. Dwa lata później turnieje te zostały połączone w cykl zwany Grand Prix. W 1972 roku czołowi zawodnicy utworzyli Związek Tenistów Zawodowych (ATP) (Grasso 2011: 29) na czele z dyrektorem wykonawczym Jackiem Kramerem oraz prezydentem, Cliffem Drysdalem, przygotowując wiele zmian mających zwiększyć atrakcyjność tej dyscypliny sportu (ATP 2011).

Jedną z pierwszych inicjatyw związku było utworzenie komputerowego rankingu tenisistów, który miał przyczyniać się do zwiększania postępów zawodników oraz być podstawą do dopuszczania tenisistów do turniejów. Po raz pierwszy ranking opublikowany został 23 sierpnia 1973 roku i uaktualniany jest do dnia dzisiejszego. Rok później Rada Męskiego Międzynarodowego Tenisa Zawodowego (Men's International Professional Tennis Council) została utworzona przez ATP i wspólnie z ITF miała za zadanie w sposób niezależny i demokratyczny zarządzać męskim tenisem (Nafziger, Ross 2011: 206). 1 marca 1976 roku lista rankingowa singlistów uzupełniona została listą w grze podwójnej. Pierwszym jej liderem został Bob Hewitt.

W 1988 roku podczas US Open odbyła się konferencja prasowa zawodników, którzy domagali się lepszej organizacji turniejów tenisowych. Powstał plan założenia nowego cyklu rozgrywkowego, w którym zawodnicy mieli odgrywać główną rolę i przyczyniać się do rozwoju dyscypliny. Pomysł zaakceptowało 95 ze stu członków ATP. W 1990 roku zmiany weszły w życie, wtedy też powstał nowy kalendarz rozgrywek. W roku tym rozegrano 75 turniejów zawodowych pod egidą ATP na wszystkich kontynentach, a pula nagród w turniejach została zwiększona średnio o 50%. Należy zaznaczyć, że Związek Tenisistów Zawodowych odpowiedzialny jest za mniejsze turnieje zawodowe, tzw. challengery, z pulą nagród od 35 do 125 tysięcy dolarów. Turnieje ATP dotowane są zaś pulą nagród od 250 tysięcy do 2 milionów dolarów. W 1993 roku ATP zwiększył swój zasięg terytorialny, dodając do kalendarza rozgrywek turnieje w Zatoce Arabskiej, tj. w Dubaju w Zjednoczonych Emiratach Arabskich i Dausze w Katarze. Również pula nagród w turniejach wzrosła o kolejne 23%.

W 2002 roku ATP wydał swój pierwszy magazyn „Deuce”, wzorem WTA, współpracuje również z UNESCO. W 2005 roku, dzięki meczom charytatywnym, ATP udało się w wymierny sposób wspomóc ofiary tsunami, a w 2011 roku ofiary trzęsienia ziemi w Japonii (por. Miller et al. 2010).

W 2006 roku ATP do rywalizacji wprowadziło tzw. challenge. W przypadku różnicy zdań zawodnika i sędziego specjalny program komputerowy odtwarza drogę upadku piłki. W męskim tenisie nie wprowadzono konsultacji zawodnika z trenerem podczas meczu, jak ma to miejsce w tenisie kobiecym. W 2009 roku ATP dokonało kolejnych zmian w kalendarzu tenisowym – wielu zawodników kwestionowało długą i wyczerpującą rywalizację, dlatego też kalendarz został skrócony (ATP 2011).

Na czele ATP, podobnie jak w WTA, stoi przewodniczący. Obecnie jest nim Adam Helfant. W skład zarządu wchodzi ponadto przewodniczący i dwóch zastępców

przedstawicieli zawodników, przewodniczący i dwóch zastępców dyrektorów turniejów oraz sześciu członków zarządu (ATP 2011).

### **3.4 Organizacje tenisowe w Polsce**

Poza globalnymi organizacjami tenisowymi wszystkie związki narodowe zrzeszone w Międzynarodowej Federacji Tenisowej mają swój związek krajowy, który, opierając się na funkcjonującym w danym kraju prawie, zarządza tenisem. W Polsce jest to Polski Związek Tenisowy z siedzibą w Warszawie.

Jest to najważniejszy organ w polskim tenisie, który działa na podstawie prawa o stowarzyszeniach. Najwyższą władzę stanowi w nim Walne Zgromadzenie Delegatów wybieranych na zebraniach Wojewódzkich Związków Tenisowych. W okresie pomiędzy zebraniem Walnego Zgromadzenia Delegatów władzę pełni Zarząd Polskiego Związku Tenisowego. Polskiemu Związkowi Tenisowemu podlega 16 oddziałów wojewódzkich, w których rejestrują się i którym podlegają konkretne kluby. Związki wojewódzkie przekazują dokumenty działalności bezpośrednio do Polskiego Związku Tenisowego<sup>10</sup>.

Z analizy dokumentacji Polskiego Związku Tenisowego wynika, że w Polsce zarejestrowanych jest 278 klubów, z czego znakomita większość działa jako uczniowskie kluby sportowe lub stowarzyszenia. 16 z nich to spółki i jednoosobowe jednostki gospodarcze, co stanowi 5,7% wszystkich klubów w Polsce. Najwięcej takich klubów znajduje się w województwie mazowieckim – 6, łódzkim – 3, wielkopolskim i kujawsko-pomorskim – po 2 (PZT 2011). Poza rejestrem Polskiego Związku Tenisowego pozostaje jednak sporo obiektów tenisowych nie ewidencjonowanych. Nie mając licencji PZT, nie mogą one organizować zawodów regionalnych ani tym bardziej ogólnopolskich. Ośrodki takie nie prowadzą również szkółek dziecięcych i nie mogą nadawać licencji zawodniczych. Zawodnikom bez licencji nie przysługują żadne ulgi, stąd też jest ich niewielu. Jak wynika z listy klasyfikacyjnej PZT z kwietnia 2011 roku, na 90 sklasyfikowanych kobiet i 140 mężczyzn nie ma ani jednego niezrzeszonego zawodnika (PZT 2011).

Do obowiązków Polskiego Związku Tenisowego należy:

1. Ustalanie kalendarza turniejów narodowych i międzynarodowych we wszystkich kategoriach wiekowych.

---

<sup>10</sup> Na podstawie statutu Polskiego Związku Tenisowego z 12 lipca 2007 roku.

2. Prowadzenie i uaktualnianie co miesiąc list klasyfikacyjnych we wszystkich kategoriach wiekowych.
3. Wydawanie licencji klubowych, zawodniczych, trenerskich, sędziowskich i amatorskich.
4. Współorganizacja tenisa dla dzieci: Talentiada i tenis10's<sup>11</sup>.
5. Nadzór nad pracami sędziów i trenerów.
6. Organizacja konferencji trenerskich mających na celu poprawę kwalifikacji pracowników związanych z polskim tenisem (PZT 2011).

W rozdziale przedstawiłem narodziny i ewolucję tenisa na świecie i w Polsce. Dokonałem przeglądu przede wszystkim najnowszej literatury światowej (w Polsce, prawdopodobnie poza Adamem Królakiem, nikt nie zajmuje się tą tematyką) oraz uzupełniłem rozdział o najbardziej aktualne wyniki Polaków na arenie światowej, przez co starałem się stworzyć najbardziej aktualny i najbardziej obszerny opis historii tenisa na świecie i w Polsce. Bez tego opisu trudno byłoby efektywnie przedstawić wyniki badań w rozdziale praktycznym. Dokonałem również charakterystyki najważniejszych turniejów indywidualnych i drużynowych. Uzasadnione było również pokazanie procesu tworzenia się organizacji zarządzających tenisem, co jest punktem wyjścia do szczegółowej analizy kondycji polskiego tenisa na tle innych związków narodowych.

---

<sup>11</sup> Talentiada to coroczne rozgrywki dzieci do lat 10, w których biorą udział po dwie dziewczynki i dwóch chłopców w grach i konkurencjach związanych z tenisem. Tenis 10's to program dla dzieci do lat 10, który ma je dobrze przygotować do Telentiady.

## **Rozdział IV**

### **Polski tenis na tle tenisa w Europie i wybranych krajach pozaeuropejskich – obraz ogólny**

Wyniki najlepszych polskich tenisistów na arenie międzynarodowej odgrywają ważną rolę w rozwoju dyscypliny. Nie bez znaczenia również pozostaje ogólna infrastruktura tenisowa oraz funkcjonowanie Polskiego Związku Tenisowego. W pierwszej części rozdziału omówię kondycję tenisa polskiego na tle innych krajów europejskich oraz Stanów Zjednoczonych i Australii. Zaprezentuję pozycję polskich tenisistów profesjonalnych w najważniejszych rankingach światowych i zestawię ich wyniki z osiągnięciami zawodników z innych krajów, sytuując w ten sposób pozycję polskiego tenisa na tle tenisa światowego. W kolejnej części rozdziału omówię uwarunkowania społeczno-ekonomiczne i organizacyjne tenisa w Polsce i innych krajach. Opiszę infrastrukturę tenisową i sukcesy tenisistów na przestrzeni lat. Następnie scharakteryzuję działalność związków tenisowych w tych krajach. Wskażę podobieństwa i różnice w funkcjonowaniu tych związków, co może zaowocować zaadaptowaniem korzystnych rozwiązań i rozwojem polskiego tenisa.

Popularność dyscypliny sportowej w danym kraju również wpływa na ogólną kondycję i wyniki sportowców. Dlatego też w drugiej części rozdziału skupię się na przedstawieniu wyników sondażu przeprowadzonego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety dotyczącej postrzegania tenisa przez społeczeństwo polskie, duńskie, słowackie i czeskie. Pokażę główne różnice w percepcji tenisa w wyżej wymienionych krajach, skupiając się na źródłach tych różnic i ich znaczeniu dla rozwoju dyscypliny.

#### **4.1 Miejsce Europy i Polski w tenisowym świecie pod względem wyników sportowych**

Jednym z czynników pozwalających ocenić poziom mistrzostwa każdego zawodowego tenisisty jest dynamika postępu na listach współzawodnictwa indywidualnego (Królak 1998: 96). Najważniejszą listą, ukazującą siłę gry zawodowej tenisisty, jest lista WTA dla kobiet oraz ATP dla mężczyzn (Szczypka 2010: 21). Listy te uaktualniane są raz w tygodniu, w poniedziałek, przez cały rok, a najlepszych stu zawodników z tych list ma zapewniony bezpośredni udział w turniejach Wielkiego

Szlema. Dlatego też podstawowym wyzwaniem dla każdego tenisisty jest obecność w czołowej liście rankingu.

W podstawowej liście rankingowej kobiet blisko 80% zawodniczek pochodzi z Europy, co powoduje, że kontynent ten ma pozycję niekwestionowanego lidera. Na uwagę zasługuje fakt, że zawodniczki USA, które zawsze stanowiły światową czołówkę pod względem zarówno liczby zawodniczek w TOP 100, jak i jakości mierzonej sukcesami w Turniejach Wielkiego Szlema, dziś przeżywają wyraźny kryzys. Najlepsza z nich, Serena Williams zajmuje dopiero czternaste miejsce, a w setce najlepszych jest tylko sześć Amerykanek (WTA 2011). W tabeli 5 zaprezentowana została liczba reprezentantek każdego kontynentu w czołowej setce rankingu WTA.

L.p.	Kontynent	Liczba zawodniczek	Udział procentowy
1	Europa	79	79%
2	Ameryka Północna	8	8%
3	Azja	7	7%
4	Australia i Oceania	4	4%
5	Afryka	1	1%
6	Ameryka Południowa	1	1%

**Tabela 5.** Udział procentowy zawodniczek z każdego kontynentu w TOP 100 listy WTA z dnia 10.10.2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie listy rankingowej WTA z dnia 10.10.2011.

W Europie najliczniejszą reprezentację w TOP 100 WTA ma Rosja – 12 reprezentantek, na drugiej pozycji sytuują się Czechy z 8 zawodniczkami oraz dalej Francja, Hiszpania, Włochy i Niemcy z 6 reprezentantkami. Nie najgorzej w zestawieniu tym wypadają Polki, w czołowej setce rankingu są bowiem dwie reprezentantki, co w historii tenisa zawodowego należy postrzegać jako sukces. Do czołówki światowej zaliczają się siostry Agnieszka i Urszula Radwańskie. W tabeli 6 zestawione zostały czołowe reprezentacje narodów europejskich w TOP 100 WTA.

L.p.	Kraj	Liczba zawodniczek	Procentowy udział w setce
1	Rosja	12	12%
2	Czechy	8	8%
3	Francja	6	6%
3	Hiszpania	6	6%
3	Niemcy	6	6%
3	Włochy	6	6%
7	Rumunia	5	6%
8	Słowacja	3	3%
9	Serbia	3	3%

10	Wielka Brytania	3	3%
11	Polska	2	2%

**Tabela 6.** Udział procentowych zawodniczek z krajów najliczniej reprezentowanych w TOP 100 w Europie

Źródło: opracowanie własne na podstawie listy rankingowej WTA z 10 października 2011.

Z zestawienia w tabeli 6 wynika jednoznacznie, że w zawodowym tenisie prym wiodą Rosjanki. Należy również zauważyć, że w tym przypadku liczba generuje również jakość. Aktualnie druga w rankingu Maria Szarapowa należy do najbardziej znanych sportowców na świecie. Jest byłą zwyciężczynią turniejów wielkoszlemowych oraz byłą liderką rankingu WTA (Szczypka 2010: 14). Zajmujące drugie miejsce w tym rankingu Czeszki także mają na swoim koncie wielkie sukcesy. Petra Kvitová w 2011 roku zwyciężyła w najbardziej prestiżowym turnieju w Wimbledonie oraz w turnieju mistrzyń w Stambule. Trzecie w rankingu Włoszki mają w swych szeregach zwyciężczynię turnieju Wielkiego Szlema, Francescę Schiavone. Poza nimi największe sukcesy odnosiły Serbki, w których szeregach pozostają były liderki rankingu WTA, Jelena Janković i Ana Ivanović (Romer 2009: 38–39).

Poczynając od roku 1970, momentu utworzenia WTA, Polki rzadko pojawiały się w TOP 100 WTA. Zanim pojawiły się siostry Radwańskie, na przestrzeni czterdziestu lat na listę udało się wejść tylko Iwonie Kuczyńskiej, Katarzynie Nowak, Magdalenie Grzybowskiej, Aleksandrze Olszy i Marcie Domachowskiej. Żadna z nich nie odniosła jednak znaczących sukcesów, nie awansowała do najlepszej dziesiątki ani nie zdołała utrzymać pozycji na liście przez dłuższy czas (Szczypka 2010). Osobną kategorię w tym zestawieniu stanowią siostry Radwańskie, a szczególnie Agnieszka. Urszula zdołała do tej pory osiągnąć najwyższą 29. pozycję w rankingu. Agnieszka Radwańska pretenduje natomiast do miana najwybitniejszej polskiej tenisistki od czasów Jadwigi Jędrzejowskiej (czyli lat 30. poprzedniego stulecia). Od czterech lat znajduje się w granicach TOP 10 światowego tenisa, dotąd z najwyższą drugą pozycją na światowej liście. Radwańska jest pierwszą Polką, której udało się wejść do TOP 10 WTA oraz wygrać zawodowy turniej WTA (WTA 2011). Zwyciężyła w dziesięciu turniejach, w tym pekińskim, zaliczanym do Premier Mandatory<sup>12</sup>. Występowała również trzykrotnie w turnieju mistrzyń, do którego kwalifikuje się tylko osiem najlepszych zawodniczek.

Europa dominuje również w tenisie męskim, mając aż 73 reprezentantów na czołowej liście rankingu. Największy impas przeżywają Amerykanie i Argentyńczycy.

<sup>12</sup> Premier Mandatory to nazwa turniejów, które mają najwyższą pulę nagród i należą do najważniejszych turniejów tenisowych kobiet zaraz po turniejach Wielkiego Szlema.



4 października 2010 roku po raz pierwszy w czołowej 10 rankingu ATP zabrakło reprezentanta USA (Romer 2010: 32). W jeszcze gorszej kondycji pozostaje tenis argentyński. W 2007 roku było trzech Argentyńczyków w czołowej dwudziestce, obecnie tylko Juan Martin Del Potro utrzymał się na miejscu 14. Pozostali systematycznie tracą swoje pozycje, brakuje również młodych zawodników, którzy zapowiadaliby jakikolwiek przełom (Romer 2010: 32). Tabela 7 przedstawia liczbę reprezentantów każdego kontynentu w czołowej setce rankingu ATP.

L.p.	Kontynent	Liczba zawodników	Udział procentowy
1	Europa	73	73%
2	Ameryka Północna	10	10%
3	Ameryka Południowa	10	10%
4	Azja	5	5%
5	Afryka	1	1%
6	Australia i Oceania	1	1%

**Tabela 7.** Udział procentowy zawodników z każdego kontynentu w TOP 100 listy ATP z 10 października 2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie listy rankingowej ATP z 10 października 2011 (ATP 2011).

W Europie prym wiodą Hiszpanie, którzy wprowadzili do czołowej setki rankingu aż 14 zawodników; za nimi sytuują się Francuzi z 9 zawodnikami. Sześciu zawodników na liście mają Niemcy, pięciu natomiast Włosi. Po czterech reprezentantów mają Rosja i Chorwacja oraz po trzech Czechy i Serbia. Słowacja, Szwajcaria, Ukraina, Portugalia i Austria mają po dwóch reprezentantów. Jedynym Polakiem, który znajduje się w czołowej setce jest obecnie Łukasz Kubot. Na uwagę zasługuje również fakt, że Amerykanie, spadkobiercy Andre Agassiego, Johna McEnroe i wielu i innych wybitnych zawodników, mają w TOP 10 tylko jednego reprezentanta, Mardy'ego Fisha, bez wielkich jednak sukcesów (Gilbert, Jamison 1994: 178). W tabeli 8 zestawiono liczbę poszczególnych zawodników z krajów europejskich w TOP 100 ATP.

L.p.	Kraj	Liczba zawodników	Procentowy udział w setce
1	Hiszpania	14	14%
2	Francja	9	9%
3	Niemcy	6	6%
4	Włochy	5	5%
5	Rosja	4	4%
5	Chorwacja	4	4%
7	Czechy	3	3%
7	Serbia	3	3%
9	Słowacja	2	2%
9	Szwajcaria	2	2%

9	Ukraina	2	2%
9	Austria	2	2%
9	Portugalia	2	2%
14	Szwecja	1	1%
14	Wielka Brytania	1	1%
<b>14</b>	<b>Polska</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>

**Tabela 8.** Udział procentowych zawodników z krajów najliczniej reprezentowanych w TOP 100 w Europie

Źródło: opracowanie własne na podstawie listy rankingowej ATP z 10 października 2011.

Hiszpanie wiodą prym w europejskim i światowym tenisie pod względem nie tylko liczby reprezentantów w pierwszej setce rankingu ATP, ale również pozycji lidera listy ATP, do niedawna zajmowanej przez Rafaela Nadala (Romer 2010: 32). W niepewnej kondycji pozostawał tenis francuski. Po US Open 2006 na czołowej liście w ogóle zabrakło Francuzów, z czasem dopiero pojawiły się cztery nazwiska. Obecnie w dziesiątce jest ich dwóch, a w dwudziestce aż czterech. Filarami francuskiego tenisa pozostają Jo-Wilfried Tsonga i Gael Monfils – w czołowej setce świata jest już w chwili obecnej dziewięciu Francuzów (Romer 2010: 32). Niemcy, Rosjanie, Włosi i Chorwaci mają wielu zawodników na czołowej liście jednak, żaden z nich nie awansował do czołowej dziesiątki. Wielka Brytania i Szwecja mają po jednym zawodniku na liście, niemniej ani Andy Murray, ani Robin Soderling, pomimo utrwalonej pozycji, nie należą do tenisowych elit (Romer 2010: 32).

Polacy na czołowej liście mają jednego zawodnika, trenującego na stałe w Czechach, Łukasza Kubota (Lorek 2010), który aktualnie zajmuje 58. pozycję w rankingu ATP. Mając na uwadze kondycję polskiego tenisa, wynik taki należy uznać za duży sukces. Od 1973 roku kiedy powstał ranking komputerowy, poza Kubotem do listy awansowali tylko Wojciech Fibak, z najwyższą dla siebie 10. pozycją, oraz Michał Przysiężny, który jednak powodu licznych kontuzji z miejsca 76. na liście spadł do pozycji 170.

#### **4.2 Uwarunkowania społeczno-ekonomiczne – organizacyjne rozwoju tenisa w Polsce i wybranych krajach Europy i Świata**

W podrozdziale tym zaprezentuję i opiszę dane statystyczne, które obrazują kondycję tenisa w Polsce i wybranych krajach Europy, Stanach Zjednoczonych i Australii. Wybór badanych krajów był ściśle uzasadniony – Australia, Francja, Wielka Brytania i Stany Zjednoczone znalazły się w tym zestawieniu ze względu na znaczący

udział w tworzeniu historii tenisa poprzez organizację turniejów Wielkiego Szlema. Czechy i Słowacja, kraje sąsiadujące z Polską, oraz Dania odnoszą w tenisie wielkie sukcesy. Niemcy, Rosja i Hiszpania zaliczają się ponad wszelką wątpliwość do światowych potęg tenisa.

W skład Tennis Europe, zrzeszającego związki narodowe, wchodzi obecnie 49 państw. Są to: Albania, Andora, Armenia, Austria, Azerbejdżan, Białoruś, Belgia, Bośnia i Hercegowina, Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Macedonia, Gruzja, Niemcy, Wielka Brytania, Grecja, Węgry, Islandia, Irlandia, Izrael, Włochy, Łotwa, Liechtenstein, Litwa, Luksemburg, Malta, Mołdawia, Monaco, Czarnogóra, Holandia, Norwegia, Polska, Rosja, Rumunia, Portugalia, San Marino, Serbia, Słowacja, Słowenia, Hiszpania, Szwecja, Szwajcaria, Turcja i Ukraina (Tennis Europe 2011).

Dane przedstawione w poniższej tabeli obrazują kondycję polskiego tenisa, staną się one też podstawą porównania polskich realiów z innymi, tak europejskimi, jak światowymi.

L.p.	Nazwa kategorii	Dane liczbowe
	<b>POLSKA</b>	
1	Powierzchnia w km <sup>2</sup>	312 685
2	Liczba ludności*	38 125 800
3	Liczba licencjonowanych zawodników	2 584
4	Liczba zawodników amatorów	250 000
5	Liczba klubów tenisowych	350
6	Liczba kortów tenisowych**	3 500
7	PKB per capita wg parytetu siły nabywczej*** w USD	19 082,3

**Tabela 9.** Najważniejsze dane liczbowe dotyczące Polski i tenisa w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie \*Wielkiej Encyklopedii PWN (2005, t. 21: 341), \*\*Tennis Europe (2011),

\*\*\*Rocznika Statystycznego (2010: 951).

Dane potwierdzają wyraźnie tezę o niskiej popularności tenisa w Polsce. Na ponad 38 milionów Polaków jest tylko 2584 licencjonowanych zawodników. Statystycznie zaledwie 0,006% Polaków gra w tenisa i posiada licencję związku. Odsetek ten nabiera jeszcze większego znaczenia, jeśli liczby te zestawia się z danymi z innych krajów. Nieznacznie lepiej wypada tenis amatorski, uprawia go bowiem 250 000 Polaków, co stanowi 0,65% całego społeczeństwa. W Polsce funkcjonuje zaledwie 350 klubów i 3500 kortów. Czynnikiem hamującym rozwój polskiego tenisa może być

również stosunkowo niski ekonomiczny standard życia Polaków – statystycznie PKB na jednego mieszkańca w 2009 roku wyniósł 19082,3 USD.

<b>L.p.</b>	<b>Nazwa kategorii</b>	<b>Dane liczbowe</b>
	<b>CZECHY</b>	
1	Powierzchnia w km <sup>2</sup>	78 666
2	Liczba ludności*	10 424 300
3	Liczba licencjonowanych zawodników	24 099
4	Liczba zawodników amatorów	400 000
5	Liczba klubów tenisowych	1 123
6	Liczba kortów tenisowych**	5 210
7	PKB per capita wg parytetu siły nabywczej*** w USD	25 236,1

**Tabela 10.** Najważniejsze dane liczbowe dotyczące Czech i tenisa w Czechach

Źródło: opracowanie własne na podstawie \*Wielkiej Encyklopedii PWN (2005, t. 6: 347), \*\*Tennis Europe (2011),

\*\*\*Rocznika Statystycznego (2010: 951).

Tenis w Czechach rozwija się w zupełnie odmiennych realiach i jest tam dyscypliną zdecydowanie bardziej popularną niż w Polsce. Na nieco ponad 10 milionów mieszkańców Czesi mają 24 099 zawodników licencjonowanych, co statystycznie wynosi 0,23% w stosunku do całej populacji, podczas gdy w Polsce zawodników takich jest zaledwie 0,006%. Amatorsko tenis w Czechach uprawia aż 3,8% mieszkańców, w Polsce tylko 0,65% całego społeczeństwa. W dziesięciomilionowym kraju działają 1123 kluby tenisowe, czyli ponad trzy razy więcej niż w blisko czterdziestomilionowej Polsce. Czesi mają 5210 kortów tenisowych, Polacy tylko 3500, choć Polska jest ponad 2,5-krotnie większa od Czech. Czesi są również zamożniejsi od Polaków, PKB per capita wyniósł w 2009 roku 25236,1, czyli o 6153,8 USD więcej niż w Polsce.

<b>L.p.</b>	<b>Nazwa kategorii</b>	<b>Dane liczbowe</b>
	<b>SŁOWACJA</b>	
1	Powierzchnia w km <sup>2</sup>	49 035
2	Liczba ludności*	5 406 600
3	Liczba licencjonowanych zawodników	4 338
4	Liczba zawodników amatorów	25 000
5	Liczba klubów tenisowych	205
6	Liczba kortów tenisowych**	970
7	PKB per capita wg parytetu siły nabywczej*** w USD	22 445,5

**Tabela 11.** Najważniejsze dane liczbowe dotyczące Słowacji i tenisa na Słowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie \*Wielkiej Encyklopedii PWN (2005, t. 25: 217), \*\*Tennis Europe (2011),

\*\*\*Rocznika Statystycznego (2010: 951).

Słowacja jest niewielkim krajem, mimo to Słowacy mają prawie dwa razy więcej licencjonowanych zawodników niż Polacy, kładąc wielki nacisk na rozwój tenisa zawodowego. Zaledwie 25 000 Słowaków, a więc dziesięciokrotnie mniej niż w Polsce, uprawia ten sport amatorsko. Słowacy mają również mniej klubów i kortów w swoim kraju, jednakże wydaje się to naturalne przy tak małej powierzchni i fakcie, że podczas podziału Czechosłowacji w 1993 roku główna infrastruktura około-tenisowa przypadła w udziale Czechom.

Komfort życia Słowaków jest przybliżony do polskiego. Słowacy w 2009 roku mieli PKB per capita o 3363,2 USD wyższe od naszego.

L.p.	Nazwa kategorii	Dane liczbowe
	<b>UKRAINA</b>	
1	Powierzchnia w km <sup>2</sup>	603 700
2	Liczba ludności*	46 077 800
3	Liczba licencjonowanych zawodników	1 700
4	Liczba zawodników amatorów	2 000
5	Liczba klubów tenisowych	50
6	Liczba kortów tenisowych**	1 000
7	PKB per capita wg parytetu siły nabywczej*** w USD	6 339,1

**Tabela 12.** Najważniejsze dane liczbowe dotyczące Ukrainy i tenisa na Ukrainie

Źródło: opracowanie własne na podstawie \*Wielkiej Encyklopedii PWN (2005, t. 28: 250), \*\*Tennis Europe (2011),

\*\*\*Rocznika Statystycznego (2010: 951).

Ukraina jest krajem dwa razy większym od Polski; mieszka tam również więcej ludzi niż w naszym kraju. Jest to dosyć biedny kraj, w 2009 roku PKB per capita wynosił bowiem tylko 6339,1 USD. Infrastruktura tenisowa również nie jest imponująca. Ogółem liczba ludzi grających w tenisa nie przekracza 4 000. Liczba kortów na Ukrainie jest mniejsza niż liczba klubów w Czechach. Wydawałoby się, że sytuacja tego kraju powinna być beznadziejna na arenie światowej. Jednakże Ukraińcy w wielu dyscyplinach sportowych zaliczają się do ścisłej czołówki światowej i również w tenisie mają światowej klasy zawodników. Należą do nich siostry Bondarenko jak również Aleksander Dolgopolov i Serhij Stakhovski. Panuje opinia, że zawodnicy byłego Związku Radzieckiego to ludzie bardzo ambitni, dla których sport jest szansą na lepsze życie i ucieczkę z kraju.

L.p.	Nazwa kategorii	Dane liczbowe
	<b>ROSJA</b>	
1	Powierzchnia w km <sup>2</sup>	17 075 400
2	Liczba ludności*	141 956 400
3	Liczba licencjonowanych zawodników	22 742
4	Liczba zawodników amatorów	500 000
5	Liczba klubów tenisowych	bd
6	Liczba kortów tenisowych**	bd
7	PKB per capita wg parytetu siły nabywczej*** w USD	1 4920,0

**Tabela 13.** Najważniejsze dane liczbowe dotyczące Rosji i tenisa w Rosji

Źródło: opracowanie własne na podstawie \*Wielkiej Encyklopedii PWN (2005, t. 23: 468), \*\*Tennis Europe (2011),

\*\*\*Rocznika Statystycznego (2010: 951).

Rosja jest największym krajem na świecie, zamieszkałym przez ponad 140 milionów ludzi wyraźnie rozwarstwionych społecznie. Biorąc pod uwagę PKB na jednego mieszkańca, Rosja jest krajem biedniejszym od Polski. W stosunku do liczby ludności w tenisa tak zawodowego, jak amatorskiego gra niewielu Rosjan. Nie zmienia to jednak faktu, że w sporcie wyczynowym Rosjanie są jedną z największych potęg na świecie. W największych światowych rywalizacjach, takich jak Igrzyska Olimpijskie, zawsze należą do ścisłej czołówki (Michalik 1993: 345). Również w tenisie, szczególnie żeńskim, nie mają sobie równych na świecie. Przyczyn takiego stanu należy szukać w społecznej percepcji sportu w ogóle, inwestowaniu w zawodników profesjonalnych, ale również wielkim dziedzictwie po byłym Związku Radzieckim, gdzie były zawsze ogromne tradycje sportowe. Wielu zawodników, którzy roją na przyszłość, opuszcza Rosję i trenuje w innych krajach. Przykładów jest wiele: Maria Szarapowa trenowała w USA, Swietlana Kuzniecowa w Hiszpanii, a Nadia Pietrowa w Polsce.

L.p.	Nazwa kategorii	Dane liczbowe
	<b>NIEMCY</b>	
1	Powierzchnia w km <sup>2</sup>	357 114
2	Liczba ludności*	82 217 800
3	Liczba licencjonowanych zawodników	1 965 876
4	Liczba zawodników amatorów	2 431 337
5	Liczba klubów tenisowych	9 805
6	Liczba kortów tenisowych**	49 092
7	PKB per capita wg parytetu siły nabywczej*** w USD	36 269,6

**Tabela 14.** Najważniejsze dane liczbowe dotyczące Rosji i tenisa w Rosji

Źródło: opracowanie własne na podstawie \*Wielkiej Encyklopedii PWN (2005, t. 18: 534), \*\*Tennis Europe (2011),

\*\*\*Rocznika Statystycznego (2010: 951).

Podobnie jak Rosja, również Niemcy należą do ścisłej światowej czołówki w wielu dyscyplinach sportowych, także w tenisie (Michalik 1993: 345). Pomimo pewnego zastoju w osiągnięciach niemieckich tenisistów w ostatnich latach, kilku zawodników zalicza się do światowych mistrzów. Niemcy są krajem zdecydowanie zamożniejszym od Polski, na co wskazuje PKB per capita za 2009 rok – zarabiają dwukrotnie więcej niż Polacy. W kraju tym w tenisa grają ponad 4 miliony osób na blisko 50 000 kortach tenisowych w niespełna 10 000 klubach, co w porównaniu do Polski wygląda imponująco.

L.p.	Nazwa kategorii	Dane liczbowe
<b>DANIA</b>		
1	Powierzchnia w km <sup>2</sup>	43 098
2	Liczba ludności*	5 493 600
3	Liczba licencjonowanych zawodników	2 333
4	Liczba zawodników amatorów	59 085
5	Liczba klubów tenisowych	354
6	Liczba kortów tenisowych**	1 522
7	PKB per capita wg parytetu siły nabywczej*** w USD	3 6810,1

**Tabela 15.** Najważniejsze dane liczbowe dotyczące Danii i tenisa w Danii

Źródło: opracowanie własne na podstawie \*Wielkiej Encyklopedii PWN (2005, t. 6: 502), \*\*Tennis Europe (2011),

\*\*\*Rocznika Statystycznego (2010: 951).

Dania jest dużo mniejszym krajem niż Polska pod względem powierzchni i liczby ludności, a mimo to posiada tylko nieznacznie mniej klubów tenisowych i zawodników z licencją. Jedynie pod względem tenisistów – amatorów i liczby kortów tenisowych wypada gorzej niż nasz kraj. Dania jest również dużo zamożniejszym krajem niż Polska – statystycznie jej mieszkańcy zarabiają aż dwa razy więcej niż Polacy. W chwili obecnej duński tenis przeżywa renesans dzięki sukcesom i przeprowadzeniu na liście WTA Caroline Wozniacki – Dunki mającej polskie korzenie.

L.p.	Nazwa kategorii	Dane liczbowe
<b>FRANCJA</b>		
1	Powierzchnia w km <sup>2</sup>	675 417
2	Liczba ludności*	64 166 800
3	Liczba licencjonowanych zawodników	1 125 201
4	Liczba zawodników amatorów	3 000 000
5	Liczba klubów tenisowych	8 362
6	Liczba kortów tenisowych**	32 875
7	PKB per capita wg parytetu siły nabywczej w USD	33 679,1

**Tabela 16.** Najważniejsze dane liczbowe dotyczące Francji i tenisa we Francji

Źródło: opracowanie własne na podstawie \*Wielkiej Encyklopedii PWN (2005, t. 9: 314), \*\*Tennis Europe (2011),

\*\*\*Rocznika Statystycznego (2010: 951).

Polacy wypadają również niekorzystnie w porównaniu z Francją, krajem należącym do potęg światowych nie tylko pod względem sportowym, ale również ekonomicznym czy gospodarczym. Również liczba zawodników, tak profesjonalnych, jak amatorów, liczba klubów i kortów tenisowych robią ogromne wrażenie i są trudne do wyobrażenia w polskich realiach. Ta rozbudowana infrastruktura przekłada się bezpośrednio na spektakularne wyniki reprezentantów Francji, o których szerzej będzie mowa w kolejnej części pracy.

L.p.	Nazwa kategorii	Dane liczbowe
	<b>HISZPANIA</b>	
1	Powierzchnia w km <sup>2</sup>	504 645
2	Liczba ludności*	45 555 700
3	Liczba licencjonowanych zawodników	108 471
4	Liczba zawodników amatorów	4 650 000
5	Liczba klubów tenisowych	1 178
6	Liczba kortów tenisowych**	5 501
7	PKB per capita wg parytetu siły nabywczej*** w USD	32 564,8

**Tabela 17.** Najważniejsze dane liczbowe dotyczące Hiszpanii i tenisa w Hiszpanii

Źródło: opracowanie własne na podstawie \*Wielkiej Encyklopedii PWN (2005, t. 11: 346), \*\*Tennis Europe (2011),

\*\*\*Rocznika Statystycznego (2010: 951).

Hiszpania, podobnie jak Francja, to kraj, w którym tenis osiągnął najwyższy, światowy poziom. W kategorii mężczyzn Hiszpanie nie mają sobie równych. Półwysep Iberyjski stał się, również dla Polaków, miejscem doskonałych szkoleń w znanych na całym świecie akademiach tenisowych. Biorąc pod uwagę liczbę osób uprawiających tenis amatorsko w stosunku do ogółu mieszkańców, można uznać, że tenis jest hiszpańskim sportem narodowym. W tenisa gra bowiem co dziesiąty Hiszpan, a jedyną dla tego sportu konkurencją jest piłka nożna, pozostająca zresztą również na bardzo wysokim światowym poziomie.

L.p.	Nazwa kategorii	Dane liczbowe
	<b>WIELKA BRYTANIA</b>	
1	Powierzchnia w km <sup>2</sup>	244 100
2	Liczba ludności*	60 996 100
3	Liczba licencjonowanych zawodników	518 527
4	Liczba zawodników amatorów	4 000 000
5	Liczba klubów tenisowych	2 700
6	Liczba kortów tenisowych**	23 000
7	PKB per capita wg parytetu siły nabywczej*** w USD	36 537,8

**Tabela 18.** Najważniejsze dane liczbowe dotyczące Wielkiej Brytanii i tenisa w Wielkiej Brytanii

Źródło: opracowanie własne na podstawie \*Wielkiej Encyklopedii PWN (2005, t. 29: 203), \*\*Tennis Europe (2011),

\*\*\*Rocznika Statystycznego (2010: 951).



Wielka Brytania należy do potęg, z którymi musi liczyć się cały świat. Jednak mimo że jest kolebką tenisa, z najstarszym i najbardziej prestiżowym turniejem na świecie – Wimbledonem – obecnie w ścisłej światowej czołówce reprezentuje ją tylko Andy Murray. Wrażenie robi natomiast ogromna liczba tenisistów rekreacyjnych, co pokazuje, że tenis jest tam jedną z najbardziej popularnych rozrywek. Przywiązani do tradycji i „brytyjskości” Anglicy rezygnują jednak, wydaje się, że świadomie, ze sportu wyczynowego.

L.p.	Nazwa kategorii	Dane liczbowe
	<b>STANY ZJEDNOCZONE</b>	
1	Powierzchnia w km <sup>2</sup>	9 826 675
2	Liczba ludności*	312 431 000
3	Liczba licencjonowanych zawodników	10 000 000
4	Liczba zawodników amatorów	23 000 000**
5	Liczba klubów tenisowych	5–10.000
6	Liczba kortów tenisowych***	200 000–300 000
7	PKB per capita wg parytetu siły nabywczej**** w USD	456773,7

**Tabela 19.** Najważniejsze dane liczbowe dotyczące Stanów Zjednoczonych i tenisa w Stanach Zjednoczonych

Źródło: opracowanie własne na podstawie \*Wielkiej Encyklopedii PWN (2005, t. 25: 528), \*\* Statistical Abstract of The United States (2005, tabl. 1240), \*\*\*Tennis Europe (2011), \*\*\*\*Rocznika Statystycznego (2010: 951).

Stany Zjednoczone to jeden z dwóch krajów pozaeuropejskich wybranych do badań w tym podrozdziale. Stało się tak z trzech powodów. Po pierwsze badaniom poddane zostały wszystkie kraje, w których rozgrywany jest turniej Wielkiego Szlema. Po drugie, pomimo kryzysu ostatnich lat, Stany Zjednoczone zwykle miały w reprezentacji najwięcej sław światowego tenisa; tam również prowadzą działalność Stowarzyszenia Światowego Tenisa: WTA i ATP. Po trzecie, Stany Zjednoczone są największą światową potęgą, *dreamland*.

Nie ma precyzyjnych statystyk określających liczbę kortów w USA, ponieważ zwyczajowo wiele z nich znajduje się na terenach prywatnych posesji, niemających rejestracji w Amerykańskim Związku Tenisa. Nie udało się również ustalić dokładnej liczby klubów tenisowych działających na terytorium Stanów Zjednoczonych. Jeśli chodzi o liczbę zawodników licencjonowanych i amatorskich, to może się wydawać oszałamiająca, choć w stosunku do ogółu populacji amerykańskiej mowa jest o innych proporcjach. Na podstawie rozmów, które przeprowadziłem z Polakami mieszkającymi w Stanach Zjednoczonych, mogę stwierdzić, że tenis nie należy do najbardziej

popularnych dziedzin sportu w USA i ustępuje miejsca przede wszystkim koszykówce i footballowi amerykańskiemu.

L.p.	Nazwa kategorii	Dane liczbowe
	<b>AUSTRALIA</b>	
1	Powierzchnia w km <sup>2</sup>	7 686 850
2	Liczba ludności*	22 343 203
3	Liczba licencjonowanych zawodników	225 763
4	Liczba zawodników amatorów	1 9000 000
5	Liczba klubów tenisowych	2056
6	Liczba kortów tenisowych**	bd
7	PKB per capita wg parytetu siły nabywczej*** w USD	39350,8

**Tabela20.** Najważniejsze dane liczbowe dotyczące Australii i tenisa w Australii

Źródło: : opracowanie własne na podstawie \*Wielkiej Encyklopedii PWN (2005, t. 2: 486), \*\*Tennis Europe (2011),

\*\*\*Rocznika Statystycznego (2010: 951).

Australia jest drugim krajem pozaeuropejskim, wybranym do charakterystyki ze względu na rozgrywany w nim turniej Wielkiego Szlema. Australia nie poddaje się łatwym porównaniom z Polską, jeśli weźmie się pod uwagę jakość tamtejszego tenisa, leży bowiem w zupełnie innym rejonie świata. Warto odnotować jednak, że blisko 10% tenisistów-amatorów gra tam w tenisa, co sytuuje Australię na drugiej pozycji po Hiszpanii. Nie zmienia to faktu, że w tenisie zawodowym Australijczycy, podobnie jak Amerykanie, przeżywają swoisty kryzys. Poza Sam Stosur, zwyciężczynią US Open 2011, nie mają zawodników w ścisłej światowej czołówce.

Z przeprowadzonych badań wynika, że tenis w Polsce na tle wybranych krajów nie wypada najlepiej. Istnieje kilka powodów takiego stanu rzeczy. Z jednej strony w kraju naszym infrastruktura tenisowa nie jest bogata co przekłada się na słabe wyniki. Z drugiej zaś strony w krajach byłego Związku Radzieckiego infrastruktura ta jest jeszcze gorsza, a przykładowo Rosjanie stanowią ścisłą czołówkę w tenisie kobiet. Okazuje się, że czynnik wolicjonalny ma również ogromne znaczenie w karierze zawodowej. Dane statystyczne mówią nam jednak tylko o liczba zawodników, nie wskazując innych przyczyn kondycji dyscypliny sportowej w danym kraju. O innych czynnikach wpływających na stan tenisa w Polsce piszę poniżej.

#### 4.3 Związki tenisowe w Europie i na świecie – wybrane przykłady

Poniżej zaprezentuję wybrane związki tenisowe, krótko opiszę ich historię oraz sposób funkcjonowania.

## ***Ceskoslovensky Tenisovy Svaz***

Korzenie tenisa w Czechosłowacji sięgają XV wieku, kiedy wśród książąt zamieszkujących ziemie czeskie bardzo popularna była gra przy użyciu piłki. Wzmianki o tej grze przypominającej współczesny tenis można było spotkać w notatkach czeskich podróżników z XV wieku, Martina Kabatnika i Kristofa Haranta z Polzic i Bezdruzic.

Jednak historia pierwszego klubu rozpoczęła się w miejscowości Brandys nad rzeką Orlicí, gdzie w roku 1890 księżna Tylda Rössler wybudowała kort tenisowy. Trzy lata później, w Parku Obcízná w Pilźnie, Jozef Cifka, miłośnik tenisa oraz Rudolf Provazník, mistrz kolarstwa rozegrali pokazowy mecz lawn-tenisa. Rezultatem tego przedsięwzięcia było powołanie sekcji tenisowej w Czeskim Klubie Kolarskim w Pilźnie. W tym samym roku Cifka zrealizował swój plan, zakładając pierwszy klub tenisowy w Pradze. W 1895 roku zorganizowano w nim pierwszy turniej międzynarodowy, Mistrzostwa Czeskiej Korony. W 1901 klub został zmodernizowany i przeniesiony na Nove Betanky, dzisiejsze Stvanice (Lichner et al. 1990: 547).

W 1921 roku ówczesna Czechosłowacja po raz pierwszy wzięła udział w Pucharze Davisa, przegrywając w Pradze z Belgią 2:3. Wszyscy reprezentanci – Ladislav Zemla, Karel Ardelt i Jaroslav Just – pochodzili z Pierwszego Klubu Tenisowego w Pradze. Przez wiele lat prezesem klubu był Prof. Dr Jaroslav Just, który stanął również na czele założonego 13 grudnia 1918 roku Czechosłowackiego Związku Tenisowego (CTA – Czechoslovak Tennis Association) (Kodes, Kolar 2010: 549). Centrum tenisa, tak czeskiego, jak później czechosłowackiego, była zawsze Praga. Słowacy jednak odgrywali w tym sporcie drugoplanową rolę. W 1931 roku Ladislav Hecht, najlepszy słowacki tenisista, przeniósł się z Żyliny do Pragi, aby mieć lepsze warunki do rozwoju. Występował w reprezentacji kraju w Pucharze Davisa, przez osiem lat z rzędu rozgrywając trzydzieści siedem meczów w osiemnastu spotkaniach (Kodes, Kolar 2010: 549).

Czechosłowacja miała w swoich szeregach wielu światowej sławy tenisistów i jeśli weźmiemy pod uwagę liczbę mieszkańców tego kraju w stosunku do liczby zwycięzców Wielkiego Szlema, to jest to kraj, który w powojennej historii tenisa miał najwięcej mistrzów w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Pierwszym z nich był Jaroslav Drobný, który wygrał dwa razy turniej French Open na kortach Rolanda Garrosa w 1951 roku po zwycięstwie nad Erickem Sturgessem i rok później pokonując Franka Sedgmana (Lichner 1985: 56). W 1954 roku zwyciężył w Wimbledonie po zwycięstwie

nad Kenem Rosewallem, lecz reprezentował wtedy już Egipt jako emigrant, po wprowadzeniu komunizmu w Czechosłowacji (Kodes, Kolar 2010: 550).

Z Czechosłowacji pochodziła również jedna z największych gwiazd światowego tenisa – Martina Navratilova, która dziewiętnaście razy zwyciężyła w turniejach Wielkiego Szlema. Przez 332 tygodnie była liderką rankingu WTA. Navratilova była również najlepszą deblistką na świecie i jako jedna z niewielu tenisistek prowadziła równolegle na liście deblowej i singlowej (Navratilova, Vecsey 1985/1991: 184). Zainspirowana Martiną o kilka lat młodsza Hana Mandlikova spektakularnie wygrywała turnieje wielkoszlemowe. Dwukrotnie wygrała Australian Open i raz US Open i French Open (Dutkowski 1984: 149). Sukces Navratilovej po dwudziestu latach na kortach Wimbledonu, powtórzyła Jana Novotna, której, co prawda, tylko raz udało się wygrać turniej Wielkiego Szlema, ale za to ten najbardziej prestiżowy (Krzak 2004).

Czechosłowacja, poza sukcesami kobiet, mogła się szczycić równocześnie legendami tenisa męskiego. Jan Kodes to dwukrotny zwycięzca turnieju French Open w latach 1970 i 1971 oraz Wimbledonu w 1973 roku (Dutkowski 1979: 169). Jego następcą był niewątpliwie Ivan Lendl – najbardziej utytułowany czeski tenisista, zwycięzca turniejów Wielkiego Szlema, ośmiokrotnie reprezentował Czechosłowację na podium Pucharu Davisa. W 1981 roku otrzymał od ATP tytuł Tenisisty Roku (Dutkowski 1984), zaś w roku 2001 wpisany został do Międzynarodowej Galerii Sław Tenisa.

Wszyscy przywołani tenisiści po rozpadzie Czechosłowacji w 1993 roku, jeśli nie wyemigrowali wcześniej, otrzymali czeskie obywatelstwo. Słowacji nie przypadł w udziale żaden zwycięzca turnieju Wielkiego Szlema. Może jednak ona pochwalić się również wielkim tenisistą, jakim był Miroslav Mečíř. Nie zdobył on tytułu wielkoszlemowego, był jednak reprezentantem Czechosłowacji w Pucharze Davisa oraz zdobył złoty medal na Olimpiadzie w Seulu w 1988 roku.

Z chwilą rozpadu Czechosłowacji również Czechosłowacki Związek Tenisowy podzielił się na Český Tenisový Svaz i Slovenský Tenisový Zväz.

### ***Cesky Tenisovy Svaz***

Cesky Tenisový Svaz (CTS) powstał już w 1990 roku, jeszcze przed rozpadem Czechosłowacji. Działa podobnie jak PZT, przyjmując kształt stowarzyszenia. Związkowi podlega osiem związków okręgowych:

- Pražský Tenisový Svaz (Praski Związek Tenisowy),

- Stredocesky Tenisovy Svaz (Środkowoczeski Związek Tenisowy),
- Jihocesky Tenisovy Svaz (Południowy Związek Tenisowy),
- Zapadocesky Tenisovy Svaz (Zachodnioczeski Związek Tenisowy),
- Severocesky Tenisovy Svaz (Północnoczeski Związek Tenisowy),
- Vychodocesky, oblastni Tenisovy Svaz (Wschodnioczeski Związek Tenisowy),
- Jihomoravsky Tenisovy Svaz (Południowo-Morawski Związek Tenisowy),
- Severomoravsky Tenisovy Svaz (Północno-Morawski Związek Tenisowy) (CTS 2011).

Władze Czeskiego Związku Tenisowego tworzą: zarząd, na czele którego stoi prezydent, prezydent honorowy, jeden wiceprezydent, przewodniczący rady, wiceprzewodniczący rady i członkowie zarządu. Na czele Komitetu Wykonawczego stoi również prezydent CTS; Radę Związku tworzą przedstawiciele wszystkich związków regionalnych (CTS 2011). Władze czeskiego związku różnią się od polskiego tym, że w zarządzie są przewodniczący i wiceprzewodniczący rady, którą tworzą przedstawiciele wszystkich związków regionalnych. Pozwala to najprawdopodobniej na bardziej globalne spojrzenie na problemy zarządzania w związku, bowiem członkowie związków regionalnych mają w pewnym sensie wpływ na decyzje CTS. W Polskim Związku jednostki regionalne mają zdecydowanie mniejszy wpływ na PZT, ale też PZT nie ma decydującego głosu na zarządzie związków regionalnych.

Czesi nie tylko odziedziczyli prawie wszystkie sukcesy zawodników po Czechosłowacji, ale również większość infrastruktury przypadła właśnie im w udziale. Jak wynika z zestawień umieszczonych w poprzednim podrozdziale, Czesi mają więcej klubów, kortów i zawodników niż Słowacy. Po rozpadzie Czechosłowacji odnoszą nieporównywalnie większe sukcesy niż Słowacy. W 1998 roku Petr Korda zwyciężył w wielkoszlemowym Australian Open. W 2011 roku Petra Kvitová nawiązała do sukcesów swojej poprzedniczki Martiny Navrátilovej i zwyciężyła w Wimbledonie. Mimo że obecnie Czesi nie odnoszą aż takich sukcesów jak w latach 70. i 80. poprzedniego stulecia, ciągle stanowią potęgę, o jakiej Polacy tylko marzą.

### ***Slovensky Tenisovy Zvaz***

Slovensky Tenisovy Zvaz (STZ) działa podobnie jak PZT i CTS, czyli jest stowarzyszeniem. Związkowi podległe są cztery okręgowe związki:

- Bratislavsky Tenisovy Zvaz (Bratysławski Związek Tenisowy),

- Zapadoslovensky Tenisovy Zvaz (Zachodniosłowacki Związek Tensowy),
- Stredoslovensky Tenisovy Zvaz (Środkowosłowacki Tenisowy Związek),
- Vychodoslovensky Tenisovy Zvaz (Wschodniosłowacki Tenisowy Związek) (STZ 2011).

Statutowym organem w STZ jest Komitet Wykonawczy, w skład którego wchodzi prezydent i czterech zastępców delegowanych z regionalnych związków oraz kolejnych 6–12 członków zwołanych przez Radę STZ. Najwyższym organem w STZ jest Kongres, który raz na cztery lata zwołuje Rada STZ. Rada, będąc najwyższym organem, gromadzi się przynajmniej raz w roku i dowodzi związkiem pomiędzy spotkaniami Kongresu. W jej skład wchodzi 32 członków, po 8 ze związków regionalnych (STZ 2011). Słowacki Związek Tenisowy działa zatem w podobny sposób do czeskiego.

Słowacki Związek Tenisowy, w odróżnieniu od PZT, realizuje program popularyzujący tenis w szkołach. We współpracy z Ministerstwem Szkolnictwa do 2011 roku przeprowadził szkolenia w sześciu miastach na Słowacji. W każdym ze szkoleń wzięło udział 30 nauczycieli, z których 90% stanowiły kobiety. Wszyscy zdobyli uprawnienia do nauki tenisa w szkołach. Szkolenia skupiały się przede wszystkim na doskonaleniu specjalistycznego treningu ogólnorozwojowego ze specyficznymi ćwiczeniami zorientowanymi na tenis. Projekt wprowadzenia tenisa do szkół obejmuje już ponad 300 placówek. Każda ze szkół biorących udział w projekcie może otrzymać nieodpłatnie niezbędny do treningu sprzęt tenisowy. Projekt ten dofinansowany i sponsorowany jest przez Tatra Bank i Allianz (Horvath 2011: 25).

Słowacy, choć nie mają tak spektakularnych sukcesów jak Czesi, wciąż zaliczają się do światowej czołówki, głównie za sprawą Danieli Hantuchovej czy Dominiki Cibulkovej. Godny odnotowania jest również fakt, że na Słowacji urodziła się i spędziła dzieciństwo Martina Hingis, zwyciężczyni pięciu turniejów wielkoszlemowych w grze pojedynczej, jedna z pięciu liderek jednocześnie listy singlowej i deblowej rankingu WTA. Hingis (imię rodzice nadali jej na cześć Martiny Navratilovej) zasłynęła również jako najmłodsza liderka rankingu WTA. Sukcesy te jednak przejęła Szwajcaria, tam bowiem tenisistka przeprowadziła się z matką.

### ***Tennis Australia***

Celem tenisa w Australii jest dostępność tego sportu dla wszystkich bez względu na wiek, płeć, miejsce zamieszkania, pochodzenie społeczne,

etniczne, niepełnosprawność i innych zmiennych [tłumaczenie własne]  
(TA 2004).

Pierwsze ślady tenisa w Australii sięgają lat 70. XIX wieku, kiedy wybudowane zostały korty Melbourne Cricket Club. Pierwszy turniej został tam rozegrany w styczniu 1880 roku. Przez kolejne dwadzieścia lat popularność tenisa w Australii rosła przede wszystkim wśród zamożnych obywateli. Skonsolidowano więc cały tenis w kraju i we wrześniu 1904 roku przedstawiciele różnych regionów stworzyli Australasian Lawn Tennis Association, zarządzający tenisem w Australii i Nowej Zelandii. W ten sposób zainicjowana została tradycja udziału Australii w Pucharze Davisa i Australian Open (Pollard 2006: 177).

Tennis Australia jest jednostką zarządzającą tenisem w Australii i łącznikiem pomiędzy związkami-członkami w całym kraju. Dziś Nowa Zelandia ma swój własny związek i nie jest członkiem Tennis Australia. Tennis Australia promuje i ułatwia współzawodnictwo sportowe na wszystkich poziomach. Odpowiedzialny jest również za narodowe i międzynarodowe turnieje tenisowe w kraju. W całej Australii funkcjonuje osiem jednostek regionalnych, pod które podlegają kluby, centra tenisowe i związki. Tennis Australia nie ma, podobnie jak w Polsce, bezpośredniego wpływu na kluby (Pollard 2006: 177).

Sport w Australii odgrywa bardzo ważną społeczno-kulturalną rolę (Cashman 2003: 16), dlatego też Tennis Australia podejmuje wiele istotnych inicjatyw. Podobnie jak na Słowacji, tenis w Australii uprawiany jest w szkołach podstawowych, promujących tym samym sportowy tryb życia od najmłodszych lat. Program nauki tenisa w szkole realizowany jest pod kontrolą trenerów klubowych, co pozwala na kontynuację nauki w klubach. Tennis Australia wspiera szkoły, dostarczając cały potrzebny sprzęt i multimedialne kursy tenisa dla nauczycieli, tak aby program był jak najbardziej efektywny (Davis 2004: 54). Inny projekt skoncentrowany jest na poszukiwaniu tenisowych talentów na boiskach i stadionach całego kraju. Tennis Australia umożliwia utalentowanym dzieciom i młodzieży treningi w klubie tenisowym (Tiley 2004: 55). Australijczycy mogą ponadto korzystać z ośmiotygodniowego programu lokalnego, kiedy wszyscy obywatele mają bezpłatny dostęp do kortów tenisowych i sprzętu, rozgrywają mecze i zdobywają nowe umiejętności tenisowe (Pollard 2006: 178).

Tennis Australia realizuje wiele programów popularyzujących tenis w tym kraju. W połączeniu z dorocznym Australian Open, kiedy to do Australii zjeżdżają największe gwiazdy światowego tenisa, związek ma pozycję jednego z najsilniejszych na świecie.

Australijczycy mają bogatą historię tenisa, wiele legend i zwycięzców turniejów Wielkiego Szlema. Nie sposób zatem wymienić wszystkich, dlatego też przywołanych zostanie kilka gwiazd, które są znane w tenisowym świecie. Na pewno do najślynniejszych Australijczyków można zaliczyć Roda Lavera, który dwukrotnie zdobył Wielkiego Szlema (1962 i 1969 rok), Roya Emersona, który wygrał po raz pierwszy Australian Open w 1961 roku, a potem pięć razy z rzędu w latach 1963–1967. W 1964 roku został uznany za najlepszego gracza turniejów wielkoszlemowych (Krzak 2004: 32–33). Wśród kobiet zapewne wspomnieć trzeba o Evonne Goolagong, siedmiokrotnej zwyciężczyni turniejów Wielkiego Szlema.

Dziś Australijczycy niestety nie odnoszą takich sukcesów jak w latach 70. poprzedniego stulecia czy jeszcze wcześniej. Gdyby nie zwycięstwo Sam Stosur w US Open 2011 roku, można by powiedzieć, że Australijczycy przeżywają znaczący regres.

### ***United States Tennis Association***

Ojcem amerykańskiego tenisa nazywany jest dr James Dwight, który pomógł zorganizować pierwszy narodowy turniej tenisa męskiego w 1881 roku w Newport Casino na Rhode Island. Pierwsze zawody dla kobiet odbyły się w 1887 w Filadelfii. Natomiast w 1874 roku niejaka Mary Outerbridge miała okazję podziwiać grę w tenisa na Bermudach i sprowadziła do Staten Island w Nowym Jorku, skąd pochodziła, pierwsze rakietki, siatki i piłki do gry w tenisa (Kramer et al. 2008: 222). O ile pierwszy turniej odbył się w Anglii w Wimbledonie i przez wiele lat dopuszczani do gry byli tam amatorzy, o tyle pierwsi, którzy przeforsowali dopuszczenie zawodowców do gry byli Amerykanie. W 1968 roku Amerykanie przewodniczyli Międzynarodowej Federacji i wtedy zapadła decyzja o dopuszczeniu do Wimbledonu zarówno amatorów, jak i zawodowych tenisistów (Kramer et al. 2008: 223).

Amerykański Związek Tenisowy powstał 23 września 1927 roku. Vinnie Richards i Howard Kinsey oraz kilku innych wpływowych tenisistów postanowili stworzyć związek zrzeszający zawodników i instruktorów. Wybrano przewodniczącego, którym został George Agutter, sekretarzem został Harry A. McNeal. Powołano również Komitet Wykonawczy oraz ustanowiono pierwszy statut. Zarząd podjął decyzję o opłacie wpisowej i corocznej w wysokości odpowiednio 10 i 5 dolarów dla każdego klubu (Kramer et al. 2008: 223). Początkowo związek nosił nazwę PLTA – Professional Lawn-Tennis Association i dopiero w 1957 roku rozszerzył nazwę na USPLTA – United States



Professional Lawn-Tennis Association. Prezydentem związku był wówczas William C. Lufler i mimo że reguły przystąpienia do związku były bardziej restrykcyjne, to liczba członków USPLA zwiększyła się do 550 i była podzielona na osiem regionów.

Amerykanie bardzo zabiegali, żeby tenis stał się popularny w całych Stanach tak samo jak football amerykański. Na popularność tę miały mieć wpływ przede wszystkim trzy elementy: telewizja, stadiony tenisowe i długość meczu. W latach 60. telewizja w USA osiągnęła odpowiedni już poziom techniczny, żeby przeprowadzać transmisje. Zaczęły też powstawać łatwiejsze w obsłudze korty o nawierzchni sztucznej i betonowej. Największym problemem transmisyjnym okazał się jednak czas trwania rozgrywek tenisowych. Rozwiązaniem okazał się jednak *tie break* – dodatkowy gem, który rozstrzygał losy seta, gdy było po sześć w gemach. W ten sposób tenis nabrał atrakcyjnego tempa, a jego popularność w USA bezustannie rosła. W latach 70. wprowadzono znaczącą pulę nagród w turniejach, która przyciągała na korty nie tylko wybitnych tenisistów, ale również telewizję, reklamodawców, biznesmenów i polityków (Kramer et al. 2008: 225).

Wraz z pojawieniem się wysokich nakładów finansowych w tenisie, zaistniała potrzeba zorganizowania światowej federacji tenisistów. W 1972 roku w Forest Hills powstał Association of Tennis Professionals, który swoje siedziby miał w Los Angeles i Paryżu. Tak zapoczątkowana została wielka ekspansja tenisa, która trwa do dziś. Liczne turnieje na całym świecie z pulą nagród często przekraczającą milion dolarów przyciągają na korty miliony widzów i najlepszych tenisistów. Równocześnie wśród kobiet pojawiła się potrzeba powołania związku i gry o wielkie stawki. Ruch prowadzony przez legendarną Billie Jean King, który transmitowany był przez telewizję zakończył się „Pojedynkiem płci” (*Battle of the Sexes*) pomiędzy Billie Jean a Bobbym Riggsem. Doprowadził on do uformowania WTA – Women’s Tennis Association, który jest odpowiednikiem ATP i funkcjonuje do chwili obecnej (Kramer et al. 2008: 227).

W 1974 roku w związku zatrudniono na pełen etat dyrektora wykonawczego. W tym samym roku z nazwy związku zniknęła litera „L” i zaczął on działać pod nazwą USPTA. W latach 70. i 80. USPTA kładła nacisk przede wszystkim na rozwój finansowy związku. Zaowocowało to podpisaniem umów sponsorskich z Firmami Penn, Prince oraz współpracą z Saddlebrook Golf and Tennis Resort, jak również pierwszą międzynarodową współpracą z Japońskim Związkiem Tenisowym. Lata 80. przyniosły dynamiczny rozwój związku, którego liczba członków wzrosła aż czterokrotnie. Nastąpiła jego pełna komputeryzacja, przygotowano szerokie oferty edukacyjne oraz

wyraźnie wzrosła pula nagród w turniejach. Lata 90. przyniosły dalszy rozwój oferty nauczania i treningu profesjonalnego. USPTA w XXI wiek weszła z nową stroną internetową, nowym programem usprawniającym umiejętności członków oraz multimedialnym centrum do nauki na odległość przy pomocy Internetu (Kramer et al. 2008: 227).

Mając na uwadze, że Amerykanie organizują turniej Wielkiego Szlema, trzeba pamiętać, że historia i lista zwycięzców w tym i pozostałych turniejach wielkoszlemowych jest imponująca. Warto przywołać przede wszystkim tych zawodników, którzy swoje sukcesy odnosili w erze open. Pierwszym zwycięzcą wśród amatorów i zawodowców był w 1968 roku Arthur Ashe – pierwszy afroamerykański zwycięzca jednego z turniejów Wielkiego Szlema (Krzak 2004: 23).

W latach 70. poprzedniego stulecia w tenisie dominowała Billie Jean King, która zwyciężyła w 39 turniejach Wielkiego Szlema w grze pojedynczej, mieszanej i podwójnej. Odniosła również zwycięstwo w Pucharze Federacji z zespołem USA. Do dziś aktywnie uczestniczy w organizacji WTA. Billie Jean została godnie zastąpiona przez Chris Evert, wielokrotną zwyciężczynię turniejów Wielkiego Szlema, uznaną za największą tenisistkę XX wieku, obok Niemki Steffi Graf i Martiny Navratilovej. Wspominając Martinę, należy powiedzieć, że po zmianie obywatelstwa na amerykańskie stała się ona jedną z największych gwiazd tenisa w tym kraju. W latach 70. pojawiła się również Tracy Austin, której też udało się zdobyć tytuł wielkoszlemowy. Tenis amerykański to też utytułowani tenisiści: Jimmy Connors, John McEnroe to tenisiści lat 70. i 80., którzy wielokrotnie sięgali po największe tenisowe laury. Lata 90. to dominacja trzech wielkich gwiazd tenisa amerykańskiego: Pete'a Samprasa, Michaela Changa i Andre Agassiego. Początek XXI stulecia to sukcesy głównie w tenisie kobiecym za sprawą czarnoskórych sióstr Williams, które na 10 lat zdominowały tenis kobiecy, wielokrotnie rywalizując ze sobą w finałach turniejów Wielkiego Szlema (Krzak 2004: 29).

### ***Lawn Tennis Association***

Brytyjski związek został przywołany przede wszystkim dlatego, że to właśnie w Wielkiej Brytanii narodził się tenis i tam zainaugurowany został najstarszy turniej świata – Wimbledon. W tej części pominę aspekt historyczny, który podjęty został już

wcześniej, przywołam natomiast największe gwiazdy tenisa brytyjskiego i opiszę sposób funkcjonowania związku.

W skład związku tenisowego LTA wchodzi: Anglia, Walia i Szkocja. W Anglii jest 38 regionów będących członkami LTA. Walia i Szkocja podlegają Wielkiej Brytanii, ale mają swoje oddzielne związki, które zarządzają tenisem w tych krajach. Związek LTA, podobnie jak amerykański, jest związkiem zamożnym, mającym wielu sponsorów. Głównym sponsorem jest Aegon, znany z zarządzania funduszami inwestycyjnymi. Ogromny zysk przynoszą również dochody ze sprzedaży biletów i praw do transmisji z Wimbledonu (LTA 2011).

W Anglii tenis obecny jest w szkołach podstawowych, średnich i specjalnych. Istnieje również możliwość kontynuacji nauki na uniwersytetach o profilu sportowym ze specjalnością tenisa. Nauczyciele w szkołach mają możliwość przejścia podstawowego kursu tenisa, tak aby móc promować tę dyscyplinę w szkole. W Wielkiej Brytanii jest ponad 100 trenerów, przygotowanych do szkolenia nauczycieli. Fundusze dostarczane są do lokalnych władz, tak aby kursy takie mogły odbywać co roku (LTA 2011).

Paradoksalnie, mimo iż Anglia jest kolebką tenisa, odbywa się tutaj co roku najbardziej prestiżowy turniej tenisowy Wimbledon, związek jest dosyć zamożny, tenis jest obecny w szkołach i uprawia go wielu Anglików, to Anglicy nie należą do światowych potęg pod względem wyników swoich zawodników.

Historycznie Brytyjczycy najlepszy swój okres mieli w latach 30. poprzedniego stulecia, kiedy to zdobyli w Wimbledonie jedenaście tytułów, w tym trzy kolejne w męskiej grze pojedynczej dla Freda Perry'ego i Dorothy Round (Krzak 2004: 19). W erze open w 1976 roku Sue Barker udało się zwyciężyć we French Open, a Virginie Wade zwyciężyła w 1972 roku w Australian Open i cztery lata wcześniej w US Open (Krzak 2004: 61). Obecnie niestety Brytyjczycy nie mają żadnych sukcesów na miarę zwycięzców Wielkiego Szlema. Jedynie Andy Murray zalicza się do ścisłej światowej czołówki i wystąpił w finale Australian Open, nie udało mu się jednak zwyciężyć.

### ***Federation Française de Tennis***

Francuzi od wielu dziesięcioleci spierają się z Brytyjczykami o to, które z ich państw jest kolebką tenisa. Do dziś krążą różne legendy na ten temat, mowa była już o nich w rozdziale III.

Federacja Tenisa we Francji – Fédération Française de Tennis (FFT) – istnieje od 1920 roku i ma siedzibę na obiekcie Rolanda Garrosa. Podobnie jak Polski Związek Tenisowy FFT działa jako stowarzyszenie. Na czele związku stoi prezes, którym obecnie jest Jean Gachassin, reprezentujący kiedyś Francję w rozgrywkach rugby. Najwyższą władzę w związku stanowi walne zgromadzenie, które musi się odbyć przynajmniej raz w roku, choć często odbywa się nawet kilka razy w roku. O walnym zgromadzeniu decyduje prezes, ale prawo do jego zwołania ma również Komitet Dyrekcyjny. Walne Zgromadzenie składa się z prezesa, wiceprezesów, członków honorowych i członków donatorów. Komitet Dyrekcyjny składa się z 45 osób wybranych na czteroletnią kadencję wzorem kalendarza olimpijskiego, najpóźniej do 31 marca po roku olimpijskim Zasiadają w nim osoby reprezentujące wszystkie ligi (regiony) we Francji (Brunat 2011: 231).

Francuzi, jeśli chodzi o wyniki sportowe, zawsze wyróżniali się wieloma znakomitymi zawodnikami, nie tylko na początku XX wieku, kiedy to co roku wygrywali turniej French Open, gdyż zawody odbywały się tylko w krajowej obsadzie. Również w erze „open” pozostawiali w pokonanym polu wszystkich przeciwników nie tylko we Francji, ale również w pozostałych turniejach Wielkiego Szlema. Największymi sławami ery amatorów byli niewątpliwie Henri Cochet, Rene Lacoste oraz Suzanne Lenglen, która dominowała na kortach Rolanda Garrosa niepodzielnie w latach 1920-1926. Jej imię nosi jeden z głównych stadionów na kortach Rolanda Garrosa. W latach 40. dominowali tutaj Bernard Destremau i Yvon Petra. W erze open tylko Mary Pierce udało się w roku 2000 odnieść zwycięstwo we własnym kraju, ponadto pięć lat wcześniej zwyciężyła w Australian Open. W 2006 roku w Wimbledonie i Australian Open zwyciężyła Amelie Mauresmo (Krzak 2004: 66).

Choć w ostatnich kilku latach Francuzom nie udało się odnieść zwycięstwa w turnieju Wielkiego Szlema, wciąż zaliczają się oni do ścisłej światowej czołówki. Zawsze mają wielu zawodników w czołowej setce rankingu ATP i WTA.

### ***Deutscher Tennis Bund***

Początki tenisa w Niemczech sięgają 1877 roku, kiedy A. Bourse w Bad Pyrmont wybudował pierwsze korty trawiaste. Były one jego prywatną własnością, którą dzielił się przede wszystkim z osobami zamożnymi, które też w największym stopniu popularyzowały tenis w Niemczech. Klimat niemiecki nie sprzyjał jednak grze na nawierzchni trawiastej, więc A. Bourse zmienił nawierzchnię kortów na betonową, która

najprawdopodobniej powstała ze starcia brukowanej szosy. Tenis stawał się w Niemczech coraz bardziej popularny, nowe korty pojawiały się w kolejnych miastach, takich jak Hamburg i Bad Homburg. W Bad Homburg Friedrich Becker wybudował pierwsze korty o nawierzchni ceglanej, a cegłę pozyskał ze starcia ceglanych donic w pobliskim młynie (Kaiser 2002: 25).

Pierwsze kluby tenisowe powstały w 1879 i 1881 roku w Bad Homburg i Baden Baden. W Baden Baden powstały aż dwa: Die Lawn-Tennis-Gesellschaft im „Spechten Garten” oraz Baden-Baden LTC. Drugi z nich został powołany do życia przez anglikańskiego miejscowego duchownego Thomasa Starnes White’a i Roberta Freiherr von Ficharda. Do 1890 roku powstało kolejne 10 klubów, z których do dziś przetrwał tylko Heidelberger Klub, uchodzący wśród Niemców za najstarszy. Godny uwagi jest fakt, że w Niemczech powstało wiele klubów, które powoływały do życia osoby prywatne i zamożne, czerpiąc zyski z wynajmu kortów. W 1884 w ten sposób powstał we Frankfurcie związek prywatnych klubów tenisowych o nazwie „Im Palmengarten”. Sześć lat później podobny związek powstał w Berlinie (Kaiser 2002: 25).

W 1902 roku został założony Niemiecki Związek Tenisowy (Deutscher Tennis Bund - DTB). Jest to jeden z najstarszych związków na świecie. DTB to największa federacja na świecie z ponad 1,8 mln użytkowników. Jego pierwszym prezesem był Carl August von der Meden. Dziś DTB uchodzi również za jeden z najbogatszych związków. Na jego czele stoją dyrektor i wicedyrektor, którym podlega dziewięć następujących obszarów:

- Marketing i partnerzy naukowci,
- Koordynacja i rozwój,
- Prawo,
- Sport,
- Badania i rozwój,
- Management/rynek,
- Finanse,
- Trener reprezentacji,
- Media.

Niemieckiemu związkowi podlega 18 związków regionalnych, które mają swoich prezydentów współpracujących ze związkiem (DTB 2011).

Mając tak prężnie działający związek, Niemcy mogą pochwalić się również wymiernymi osiągnięciami swych reprezentantów na kortach świata. Pierwsze zwycięstwo dla Niemiec w turnieju Wielkiego Szlema odniosła Lilly Aussem, która w 1931 roku wygrała French Open i Wimbledon. W 1934 i 1936 roku French Open wygrał Gottfried von Cramm, a rok później Henner Henkel. Od tego momentu Niemcy musieli czekać blisko 50 lat na kolejnego zwycięzcę turnieju Wielkiego Szlema (Kaiser 2002: 146).

W latach 80. XX wieku na arenie światowej pojawiły się trzy największe gwiazdy tenisa niemieckiego: Steffi Graf, Boris Becker i Michael Stich, które rozsławiły Niemcy i znacznie przyczyniły się do popularyzacji dyscypliny (Pfannkoch 1995: 189).

Stefanie Maria Graf należy do największych sław światowego tenisa. W latach 1986–1999 wygrała 107 turniejów w grze pojedynczej i 11 w grze podwójnej w tenisie zawodowym. W latach 1987–1990 i 1993–1996 kończyła sezon z numerem pierwszym na liście WTA. Przez 337 tygodni nie schodziła z pozycji liderki listy rankingowej, co jest swoistym fenomenem. Steffi zwyciężyła w 22 turniejach Wielkiego Szlema: siedem razy w Wimbledonie, sześć we French Open, pięć w US Open i cztery razy w Australian Open. W 1988 roku zwyciężyła we wszystkich turniejach Wielkiego Szlema oraz na Igrzyskach Olimpijskich w Seulu – jako jedyna do tej pory kobieta osiągnęła tak spektakularny sukces, nazywany przez fachowców „Golden Slam”. W ponad 17-letniej karierze zarobiła na korcie ponad 21,5 miliona dolarów. Dziś jest żoną innego sławnego tenisisty, Andre Agassiego (Kaiser 2002: 258).

Drugim najbardziej znanym tenisistą niemieckim jest Boris Becker – najmłodszy zwycięzca Wimbledonu. Zwyciężył on w sześciu turniejach Wielkiego Szlema: trzy razy w Wimbledonie, dwa razy w Australian Open i raz w US Open. Wygrał również dwa razy z drużyną niemiecką Puchar Davisa – w latach 1988 i 1989 oraz był numerem jeden na liście ATP (Phillips 1999).

Ostatnim z wielkich niemieckich tenisistów był Michael Stich, który swój największy sukces odniósł w 1991 roku, zwyciężając w Wimbledonie. Od tego czasu Niemcy pozostają bez tenisisty, który może poszczycić się zwycięstwem w turnieju Wielkiego Szlema. Można powiedzieć, że obecnie przeżywają pewien kryzys, choć wciąż zaliczają się do światowej czołówki. W czołowej setce rankingu jest pięciu Niemców i sześć Niemek. W ostatnim turnieju US Open reprezentantka Niemiec, o polskich korzeniach, Angelique Kerber, osiągnęła półfinał turnieju, a Sabine Lisicki była w półfinale Wimbledonu również w roku bieżącym (Boseler 2011).

#### **4.4. Tenis polski a inne europejskie i światowe związki – podobieństwa i różnice**

Jedynym elementem, który łączy Polski Związek Tenisowy z pozostałymi związkami wymienionymi w tym rozdziale, są chyba początki tenisa, które wyglądały podobnie we wszystkich krajach. Poza Francją i Wielką Brytanią, kolebkami tenisa, we wszystkich pozostałych krajach tenis pojawił się w podobnym okresie, na przełomie XIX i XX wieku. Kolejne etapy rozwoju dyscypliny w wielu wymienionych krajach przebiegały inaczej – dużo szybciej i bardziej owocnie. Najbardziej zastanawiający jest chyba fakt, że szczególnie w Czechach i na Słowacji kondycja tenisa jest dużo lepsza niż w Polsce. Trudno bowiem porównywać Polskę do Francji, USA czy Niemiec, ale Czechy i Słowacja to kraje o podobnej kondycji społeczno-gospodarczej. Jest tam zdecydowanie więcej zawodników, kortów i klubów. Kraje te szczycą się również bogatszą historią tenisa oraz kolekcją wielu gwiazd światowego formatu, które przyczyniają się do dynamicznego rozwoju dyscypliny. W prawie każdym z wymienionych krajów pojawił się zwycięzca turnieju Wielkiego Szlema, a Czesi czy Niemcy doczekali się gwiazd tenisa, które są rozpoznawalne na całym świecie. To zapewne przyczynia się do coraz większej popularności dyscypliny w tych krajach, a co za tym idzie – budowy nowych obiektów sportowych i narodzin kolejnych gwiazd, które chcą kontynuować dziedzictwo sławnych rodaków. W Polsce natomiast wydaje się, że nie ma odpowiedniego klimatu do rozwoju tenisa, bowiem nawet ostatnie sukcesy Agnieszki Radwańskiej nie mają wpływu na wzrost zainteresowania dyscypliną w klubach.

Studiując wyniki analizy danych statystycznych w tym rozdziale, możemy zauważyć kilka tendencji. Biorąc pod uwagę liczbę polskich zawodników i zawodniczek w czołowej setce rankingów światowych, widać, że nie należymy do czołówki światowej. Na taki stan rzeczy wpływ ma na pewno wiele czynników społecznych, ekonomicznych, organizacyjnych czy finansowych, które postaram się poniżej opisać. W tym miejscu chciałbym skupić się na czynniku geograficznym. Jak wynika ze statystyk, które opisałem powyżej, w czołowej setce rankingu ATP i WTA znajduje się 79 Europejczyków i 73 Europejczyków. Tylko niespełna 20% czołowych zawodników pochodzi zatem spoza Europy. Wyniki takie świadczą, że tenis jest bardzo popularny w Europie, szczególnie w Czechach, Słowacji, Rosji, Francji czy Hiszpanii. Może to świadczyć również o tym, że w tej części świata ciężiej jest osiągnąć sukces niż na pozostałych kontynentach. Przyczyn słabej kondycji tenisa w Polsce nie można jednak upatrywać w niekorzystnym

położeniu geograficznym. Istnieje wiele innych czynników, które mają większy wpływ na taki stan rzeczy, a jednocześnie są one łatwiejsze do przezwyciężenia.

Czynniki infrastrukturalne nie przemawiają na korzyść tenisa w Polsce. Studiując wyniki badań zamieszczonych w tym rozdziale, można zauważyć pewną tendencję. W krajach takich jak Francja, Niemcy, Hiszpania, Czechy, w których infrastruktura tenisowa jest wysoko rozbudowana (duża liczba kortów, klubów tenisowych i zawodników profesjonalnych) tenis należy do dyscyplin wiodących, a zawodnicy tych krajów odnoszą imponujące sukcesy na arenie międzynarodowej. Wyjątek stanowią tutaj były republiki Związku Radzieckiego: Rosja i Ukraina, gdzie infrastruktura ta jest dużo skromniejsza, a zawodnicy również należą do czołówki światowej. Należy jednak zaznaczyć, że wielu zawodników nie trenuje w swoim kraju ojczystym (jak choćby Rosjanka Maria Szarapowa, trenująca w Stanach Zjednoczonych czy ukraińskie siostry Bondarenko, trenujące w Polsce). W przypadku zawodników z byłego ZSRR silne znaczenie ma również czynnik wolicjonalny. Tenisiści ci są bardzo zmotywowani chęcią awansu społecznego czy nawet możliwości emigracji do bardziej zamożnego kraju, a sukces w sporcie daje im taką możliwość. Na tym tle sytuacja polskiego tenisa nie rysuje się najlepiej. Infrastruktura tenisowa nie jest najkorzystniejsza, Polska nie należy też do najbiedniejszych krajów. Wiele tenisistów, którzy nie osiągają sukcesów zawodowych, ma alternatywę w postaci możliwości ukończenia studiów na amerykańskich uczelniach i dalszego rozwoju, co może być powodem rezygnacji z walki za wszelką cenę o sukcesy zawodowe w tenisie.

Czynniki organizacyjne w tenisie polskim również nie należą do najbardziej korzystnych jeśli popatrzymy, jak funkcjonują inne związki. Przykładowo w Czechach i na Słowacji członkowie związków regionalnych mają duży wpływ na związek narodowy i odwrotnie, co być może sprawdza się w praktyce, bowiem zawodnicy tych krajów odnoszą sukcesy na kortach całego świata. W Polsce związki regionalne i związek narodowy są bardziej niezależne, co niejednokrotnie powoduje chaos informacyjny i nie przyczynia się do rozwoju dyscypliny. Można jednak polemizować, ponieważ, przykładowo, związek australijski funkcjonuje w podobny sposób do polskiego. Są to jednak nieporównywalnie inne warunki działania. Australijski związek umożliwia bezpłatny dostęp rodakom do kortów i naukę tenisa w szkołach (polski związek nie może sobie na to pozwolić) co na pewno stanowi dużą przewagę w rozwoju dyscypliny.

Z czynnikami organizacyjnymi wiążą się czynniki finansowe. W krajach takich jak Francja, Niemcy, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania czy Hiszpania związek



utrzymuje się w dużej mierze z opłat licencyjnych. Kraje te mają członków liczonych w milionach, więc i przychody ze składek są nieporównywalnie większe. Nie trzeba tłumaczyć, ile znaczy pomoc finansowa w rozwoju kariery. Związki w tych krajach mają również wielu sponsorów, którzy pomagają zawodnikom. Budżet Polskiego Związku Tenisowego jest nieporównywalnie mniejszy, dlatego też i sukcesy Polaków nie dorównują sukcesom Niemców czy Francuzów. Kilka lat temu PZT miał strategicznego sponsora Prokom Investments, który pomógł w rozwoju kariery siostr Radwańskich czy pary deblowej Matkowski–Fyrstenberg i być może również dlatego dziś należą oni do czołowych zawodników na świecie. Po wycofaniu się Prokomu PZT nie udało się jednak nawiązać podobnej współpracy z innymi organizacjami i dziś związek boryka się z problemami finansowymi, co nie wpływa korzystnie na rozwój karier młodych zawodników.

#### **4.5 Postrzeganie tenisa w Polsce i wybranych krajach europejskich – wyniki badań**

Obserwując od lat funkcjonowanie tenisa w Polsce i na świecie odnosiłem wrażenie, że na temat tego sportu w różnych krajach funkcjonują odmienne stereotypy i przekonania. Moim zdaniem to społeczne postrzeganie sportu może mieć duże znaczenie nie tylko dla popularności tenisa, jako sportu uprawianego rekreacyjnie, ale także dla podjęcia decyzji o wyborze drogi profesjonalnej (zawodnika), czy wreszcie – co istotne w kontekście niniejszej pracy – dla decyzji o założeniu i sposobie zarządzania klubem tenisowym. W związku z powyższym postanowiłem pokrótce odnieść się także do tych czynników jako istotnego uwarunkowania zarządzania klubem tenisowym.

W tym podrozdziale przedstawię wyniki badań sondażowych przeprowadzonych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety dotyczącej postrzegania tenisa przez społeczeństwo polskie, duńskie, słowackie i czeskie. Szczegóły badania przedstawione zostały w rozdziale II.

##### **4.5.1 Postrzeganie tenisa w społeczeństwie polskim na przykładzie mieszkańców Warszawy i Bielska-Białej – wyniki badań**

Na przełomie 2010 i 2011 roku odbyło się badanie ankietowe na temat postrzegania tenisa w społeczeństwie polskim. W badaniu wzięły udział 104 osoby,

odpowiednio po 52 z Warszawy i Bielska-Białej. Ankieta zawierała 17 pytań, z czego cztery pytania miały charakter otwarty.

Jeśli chodzi o strukturę osób badanych w Warszawie, to w większości byli to mężczyźni, stanowiący 75% badanych. 52% badanych pozostaje w związkach małżeńskich, 38% jest stanu wolnego. 10% respondentów żyje w związku nieformalnym. Wszystkie badane osoby z Warszawy są dorosłe – 63% z nich należą do przedziału wiekowego 26–40, 10% jest w wieku 18–25, a pozostałe 27% w wieku 40–65 lat.

Przeważająca większość respondentów ukończyła studia wyższe (79%), 13% respondentów kontynuuje naukę na studiach doktoranckich lub ma stopień naukowy doktora. Pozostali respondenci ukończyli szkołę średnią i kontynuują naukę na studiach. Większość badanych respondentów zarabia od 3000 do 5000 PLN lub od 5000 do 10000 PLN brutto. Do każdej z tych grup należy po 39% badanych. Kolejne 10% zarabia powyżej 10000 PLN. Pozostali badani, tj. 6%, zarabiają pomiędzy 1000 i 2000 PLN i 6% pomiędzy 2000 i 3000 PLN. Większość badanych zarabia w granicach średniej płacy, która w Polsce w 2011 roku wynosiła, jak podaje Główny Urząd Statystyczny, 3399,52 zł. Tylko 6% badanych zarabia w granicach płacy minimalnej lub poniżej, która w 2011 roku kształtowała się na poziomie 1500 zł brutto. Niewielu badanych zalicza się do grupy zamożnych obywateli, którzy zarabiają miesięcznie powyżej 10 000 PLN.

W Bielsku-Białej przebadanych zostało 48% kobiet i 52% mężczyzn. 44% osób, podobnie jak w Warszawie pozostaje w związkach małżeńskich, tyle samo jest stanu wolnego (44%). Dwie z badanych osób są rozwiedzione, co stanowi 4%, a pozostałe 8% żyje w związku nieformalnym. Wśród badanych respondentów 27% nie ukończyło 18 lat, a 4% należy do przedziału wiekowego 18–25 lat. Pozostali – 48% – mają pomiędzy 26 a 40 lat oraz 40 a 65 (21%).

Wśród badanych tylko 35% to osoby z wyższym wykształceniem. Wiąże się to jednak z faktem, że znaczną liczbę badanych stanowią osoby niepełnoletnie (19%) lub studiujące (13%). 25% respondentów ma wykształcenie podstawowe, a 8% kontynuuje naukę na studiach doktoranckich lub ma stopień naukowy doktora. Wśród bielskich respondentów zarobki są niższe i bardziej zróżnicowane niż wśród badanych w Warszawie. 19% to osoby uczące się, a 4% stanowią bezrobotni. Tylko 4% badanych zarabia powyżej 10 000 PLN, a 10% pomiędzy 5 000 a 10 000 PLN. Najwięcej, bo aż 30%, zarabia pomiędzy 2 000 a 3 000 PLN, 15% zarabia 1000–2000 PLN, 10% poniżej 1 000 PLN, a 8% pomiędzy 3000 a 5000 PLN.

Pierwsze cztery pytania ankiety dotyczyły szeroko pojętego zainteresowania sportem wśród badanych.

Znakomita większość respondentów stwierdziła, że interesuje się sportem. Zdanie takie wyraziło 85% mieszkańców Bielska-Białej oraz 83% mieszkańców Warszawy. Również wielu badanych stwierdziło, że uprawia czynnie sport. Z kwestionariusza ankiety wynika jednak, że mieszkańcy Bielska-Białej są bardziej wysportowani. 79% z nich uprawia sport, podczas gdy mieszkańcy Warszawy odpowiedzieli twierdząco na pytanie o aktywność sportową w 61%.

Mieszkańcy obu miast również w sposób bierny interesują się sportem, choć dla wielu z nich sport jest ważnym elementem życia. Wielu śledzi relacje sportowe w telewizji i Internecie. 67% mieszkańców Bielska-Białej oraz 46% Warszawy spędza wolny czas przed telewizorem, oglądając transmisje sportowe. Do najpopularniejszych sportów w Polsce zdaniem ankietowanych należą:

- piłka nożna,
- siatkówka,
- narciarstwo klasyczne,
- koszykówka,
- piłka ręczna,
- wyścigi Formuły 1.

Trzech respondentów - (6%) - umieściło tenis wśród trzech najpopularniejszych sportów, jednak nikt nie umieścił go na pierwszym miejscu.

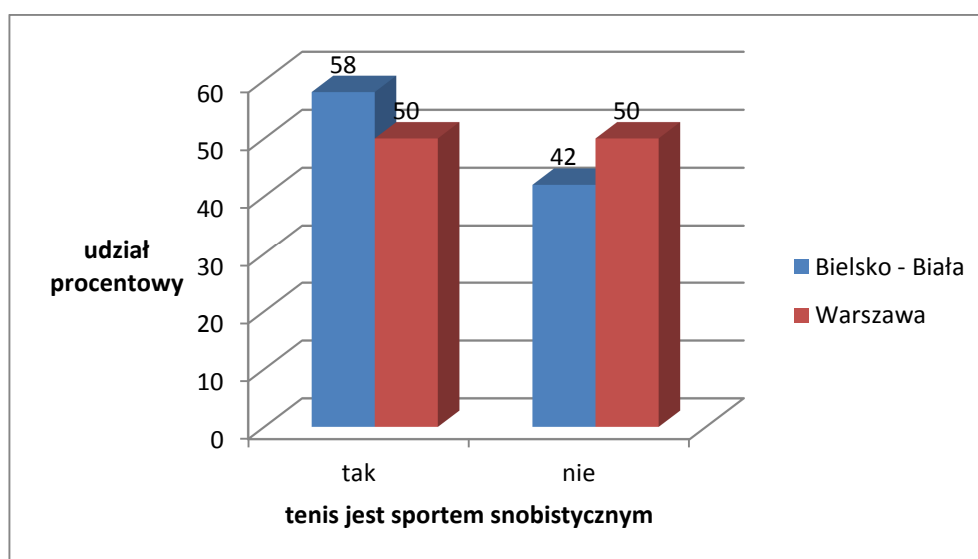
Kolejne pytania dotyczyły tenisa. Większość pytanych respondentów była przynajmniej raz w życiu na kortach (75% mieszkańców Bielska-Białej oraz 83% mieszkańców Warszawy), z czego większość grała w tenisa – 67% ankietowanych z Warszawy oraz 52% mieszkańców Bielska-Białej. Natomiast respondenci, którzy nigdy nie grali w tenisa, najczęściej odpowiadali, że tenis ich nie interesuje i że jest sportem droгим. Niektórzy tylko stwierdzili, że nie mieli czasu lub okazji, aby zagrać w tenisa. Większość respondentów (64% z Warszawy i 65% z Bielska-Białej) uważa, że tenis nie jest sportem popularnym w Polsce. Jako przyczyny braku tej popularności najczęściej podają: słabe promowanie tenisa w szkołach, dość mała liczba kortów tenisowych, wysokie koszty wynajmu kortów, brak sukcesów Polaków na arenie międzynarodowej, brak dofinansowania, brak reklamy, brak turniejów międzynarodowych, nieobecność tenisa w edukacji szkolnej, brak zainteresowania ze strony mediów oraz słaby marketing.

Należy zwrócić uwagę, że wśród ankietowanych, zarówno w Warszawie jak i Bielsku-Białej pojawiło się sporo osób (46%), które stwierdziły, że tenis w Polsce nie jest popularny, lecz nie potrafiło wskazać przyczyny tego stanu.

Jeśli chodzi o wiedzę na temat najlepszych polskich tenisistów, należy stwierdzić, że jest ona dosyć dobra. Zarówno większość mieszkańców Warszawy (75%), jak i Bielska-Białej (83%) potrafiła wskazać znanego polskiego tenisistę. 104 badanych wymieniło łącznie 11 nazwisk polskich tenisistów. Najczęściej pojawiające się nazwiska to siostry Radwańskie i Wojciech Fibak. Poza nimi ankietowani wspomnieli o Marcinie Matkowskim, Mariuszu Fyrstenbergu, Magdalenie Grzybowskiej, Łukaszu Kubocie, Alicji Rosolskiej, Klaudii Jans, Michale Przysiężnym oraz Tomaszu Bednarku.

Największy problem sprawiło ankietowanym pytanie dotyczące pięciu przymiotników, które ich zdaniem charakteryzują polski tenis. Wielu ankietowanych (40% w Warszawie i 43% w Bielsku-Białej) nie odpowiedziało na to pytanie lub podawało zaledwie jeden przymiotnik (16% w Warszawie i 18% w Bielsku-Białej). Wśród tych, którzy odpowiedzieli na to pytanie, pojawiały się następujące określenia: atrakcyjny, biały, ciekawy, mało popularny, drogi, spokojny, interesujący, fascynujący, czasochłonny, wymagający, snobistyczny, elegancki, elitarny, ekskluzywny, mało dostępny, kosztowny, zaniedbany.

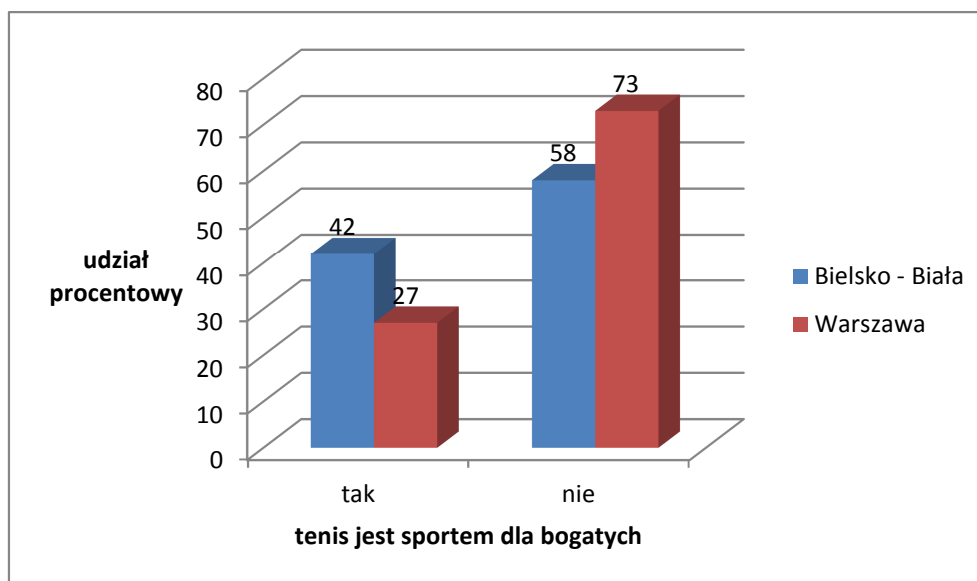
Można zauważyć, że w opinii badanych tenis jest sportem, który kojarzy się pozytywnie, lecz z drugiej strony jest drogi, mało popularny i mało dostępny. Badani stwierdzili również, że tenis jest sportem snobistycznym: odpowiednio 50% respondentów z Warszawy oraz 58% z Bielska-Białej.



**Wykres 1.** Struktura respondentów ze względu na stwierdzenie, że tenis jest sportem snobistycznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Badani nie postrzegają tenisa jako sportu wyłącznie ludzi bogatych – 73% badanych w Warszawie i 58% w Bielsku-Białej.



**Wykres 2.** Struktura respondentów ze względu na stwierdzenie czy tenis jest sportem dla bogatych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Większość badanych (73% z Warszawy i 58% z Bielska-Białej) poparła ideę wprowadzenia nauki tenisa do szkół. Tylko jedna osoba spośród wszystkich badanych nie miała sprecyzowanego zdania w tej kwestii. Potwierdzenie faktu, że dla wielu respondentów tenis jest sportem droгим, jest odpowiedzi na pytanie: „Czy jeśli Pana/i zakład pracy finansowałby zajęcia z instruktorem na korce dla swych pracowników chętnie by Pan/i skorzystał/a?” 78% badanych respondentów z Bielska-Białej oraz 85% z Warszawy odpowiedziało twierdząco. Również wielu respondentów, którzy są rodzicami (41% z Warszawy oraz 64% z Bielska-Białej) chętnie zapisałoby swoje dzieci do klubu tenisowego.

Ostatnie pytanie dotyczyło wpływu tenisa na zdrowie. Prawie jednogłośnie (98% respondentów z Bielska-Białej oraz 90% z Warszawy) badani potwierdzili jego dobry wpływ na zdrowie.

Podsumowując, tenis w Polsce, w opinii badanych mieszkańców Warszawy i Bielska-Białej, nie jest sportem popularnym, na co wpływa wiele czynników. Głównymi powodami są: brak funduszy, słaba reklama, marketing czy też brak dostępu do kortów. Jednocześnie wielu respondentów wyraziło chęć spróbowania gry w tenisa, jednogłośnie twierdząc, że jest to sport dobrze wpływający na zdrowie. Przeprowadzone

badanie potwierdziło moje założenia dotyczące stereotypów tenisa w Polsce – badani wskazali, że jest to snobistyczna dyscyplina, aczkolwiek nie uznali jej (jak również zakładałem) za dyscyplinę dostępną tylko dla osób bogatych. Co interesujące, wiele osób nie ma żadnych bezpośrednich i spontanicznych skojarzeń z tym sportem – o czym świadczy duży odsetek osób, które nie odpowiedziały na pytanie dotyczące określeń pasujących ich zdaniem do tenisa.

Wyniki przeprowadzonej ankiety są potwierdzeniem wielu ograniczeń w polskim tenisie, na które należy zwrócić uwagę i podjąć próbę ich przezwyciężenia.

#### **4.5.2 Postrzeganie tenisa w społeczeństwie duńskim na przykładzie mieszkańców wyspy Bornholm – wyniki badań**

W sierpniu 2011 roku przeprowadziłem badanie ankietowe na temat postrzegania tenisa przez Duńczyków. Ankieta była przetłumaczoną na język angielski wersją ankiety polskiej (tłumaczenie wykonał dyplomowany filolog). Ze względu na prostotę pytań, oraz znajomość języka angielskiego wśród Duńczyków, nie zachodziła konieczność przetłumaczenia tekstu na ich język ojczysty<sup>13</sup>.

W kwestionariuszu próba respondentów została wybrana celowo. Jest to kraj położony w niedalekiej odległości od Polski. Jednym z powodów wyboru Danii był fakt, że ten kraj nigdy nie funkcjonował w ustroju socjalistycznym; to jedyny krajem spośród wszystkich badanych, który jest monarchią. Co ważne, Dania nigdy nie należała do potęg tenisowych, tymczasem obecnie reprezentantka tego kraju znajduje się w czołówce list WTA. Jest to Caroline Wozniacki, córka Polaków, którzy przed jej narodzinami przeprowadzili się do Danii.

Większość respondentów stanowiły kobiety (69% przy 31% udziale mężczyzn). Wszystkie osoby były mieszkańcami Danii. Większość ankietowanych pozostawała w związku małżeńskim – 35%, lub związku nieformalnym – 31%. 27% osób biorących udział w badaniu była stanu wolnego. Pozostali ankietowani to osoby rozwiedzione, stanowiące 7% badanych. Znakomitą większością ankietowanych stanowiły osoby dorosłe, tylko 4% z nich nie ukończyła 18. roku życia. Najlicniejsza grupa badanych należała do przedziału wiekowego 26–40 lat (38%) oraz 40–65 lat (32%). Pozostałe 23%

---

<sup>13</sup> Analiza odpowiedzi wskazuje, że język ankiety nie wpłynął na odpowiadających – pytania były zrozumiałe, respondenci nie omijali ich ze względu na niezrozumienie treści. Nikt nie odmówił wypełnienia ankiety ze względu na brak znajomości języka angielskiego.

stanowiły osoby pomiędzy 18. a 25. rokiem życia. 46% ankietowanych ukończyło szkołę średnią, a 28% studia wyższe. 15% badanych ukończyło szkołę podstawową, a 11% badanych nadal się uczy.

23% badanych stwierdziło, że zarabia ponad 2500 euro. Odpowiednio po 12% respondentów mieści się ze swoimi zarobkami w granicach pomiędzy 750– 1250 euro oraz 1250–2500 euro. 23% badanych stwierdziło, że się uczy i nie pracuje, a 12% badanych z nich to bezrobotni. 7% badanych dodało do kafeterii odpowiedzi „prowadzę własną działalność”, nie wskazując zarobków. Kolejne 11% nie odpowiedziało na to pytanie. W Danii, jak powszechnie wiadomo, zarobki są dużo wyższe niż w Polsce, nie istnieje tam również tzw. płaca minimalna, jak w pozostałych badanych krajach lecz średnie miesięczne wynagrodzenie, kształtujące się na poziomie około 2500 euro (10 000 PLN), czyli jest trzy razy wyższe niż w Polsce. Jak wynika z odpowiedzi respondentów, którzy podali swoje zarobki, 23% z nich zarabia powyżej średniej krajowej, a 12% zarabia znacznie poniżej. Nie jest to jednak zaskoczeniem, bowiem wielu badanych pracowało w sklepach spożywczych, gdzie wynagrodzenie może być dużo niższe niż średnia krajowa. Niemniej jednak Duńczycy w porównaniu z Polakami są zdecydowanie bardziej zamożni. Być może dlatego też, w nawiązaniu do dalszych wyników badań, wielu z nich nie postrzega tenisa jako sportu elitarnego, ani nadmiernie drogiego.

Aż 81% badanych Duńczyków interesuje się sportem, podczas gdy tylko 19% wśród ankietowanych podało, że tego nie robi. Gorzej wypadły wyniki jeśli chodzi o uprawianie sportu amatorsko czy zawodowo, bowiem tylko 58% osób przyznało, że spędza czas aktywnie.

Wielu natomiast z zainteresowaniem śledzi relacje sportowe w telewizji czy Internecie. 42% z badanych często ogląda relacje w mediach, 39% czasami, a tylko 19% badanych w ogóle tego nie robi. Interesująco kształtują się odpowiedzi na pytanie, jakie są trzy najbardziej popularne sporty w Danii. O ile w ogóle nie zaskakuje odpowiedź, że najbardziej popularną dyscypliną sportu w Danii jest piłka nożna, a następnie piłka ręczna, o tyle uplasowanie tenisa na trzeciej pozycji jest pozytywnym zaskoczeniem. Wyprzedził on bowiem nie tylko badminton, w którym Duńczycy zaliczają się od wielu lat do czołówki światowej, ale również inne dyscypliny, takie jak: golf, hokej, żeglarstwo, MotoCross czy kolarstwo.

69% badanych odwiedziło korty i aż 65% z nich grało w tenisa. Ci, którzy nigdy nie grali, za przyczynę najczęściej podawali brak zainteresowania tym sportem. Znakomita większość duńskich respondentów (85%) stwierdziła, że tenis jest sportem

popularnym w ich kraju, tylko 12% odpowiedziało, że tak nie jest, a 3% uchyliło się od odpowiedzi. Najczęściej za przyczynę popularności tenisa badani podawali widowiskowe sukcesy Caroline Wozniacki na arenie światowej. Tylko jedna osoba w odpowiedzi na to pytanie pominęła Caroline, mówiąc z kolei, że dzięki grze w tenisa można zyskać dobry PR. Sporo osób nie odpowiedziało jednak na to pytanie w ogóle i trudno to wyjaśnić.

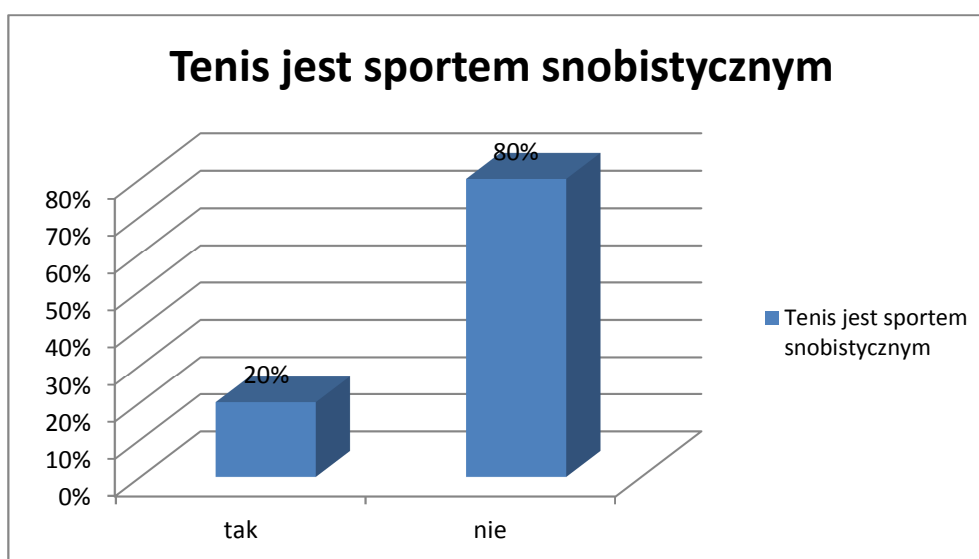
Na pytanie, czy respondent/ka zna jakiegoś tenisistę z Danii, 89% badanych wskazało na Caroline Wozniacki. Na uwagę zasługuje fakt, że dwie osoby przyznały, iż nie jest ona rodowitą Dunką. Nieliczne osoby wymieniły jeszcze kilka innych nazwisk:

- Kenneth Carlsen – 12% respondentów,
- Tine Scheuer-Larsen – 1 osoba,
- Michael Tansen – 1 osoba,
- Frederik Fetterlein – 1 osoba.

Nie sposób odmówić Caroline Wozniacki, że przyczyniła się do wielkiej popularności tenisa w Danii i patronowała jego odrodzeniu.

Podobnie jak w badaniach w Polsce, również prośba o wskazanie pięciu przymiotników charakteryzujących tenis w Danii sprawiła respondentom największy problem. Wielu odpowiedziało w sposób dość ogólny. Pojawiające się odpowiedzi to: popularny, sport przynoszący wiele dobrej zabawy, ale też sport dla starszych ludzi, wzbudzający rywalizację, dobry dla zdrowia, kojarzony z ciężką pracą i dobrymi zarobkami, popularny dzięki Caroline Wozniacki.

Duńczycy w 80% stwierdzili, że tenis nie jest sportem snobistycznym. Tylko 20% badanych było przeciwnego zdania.

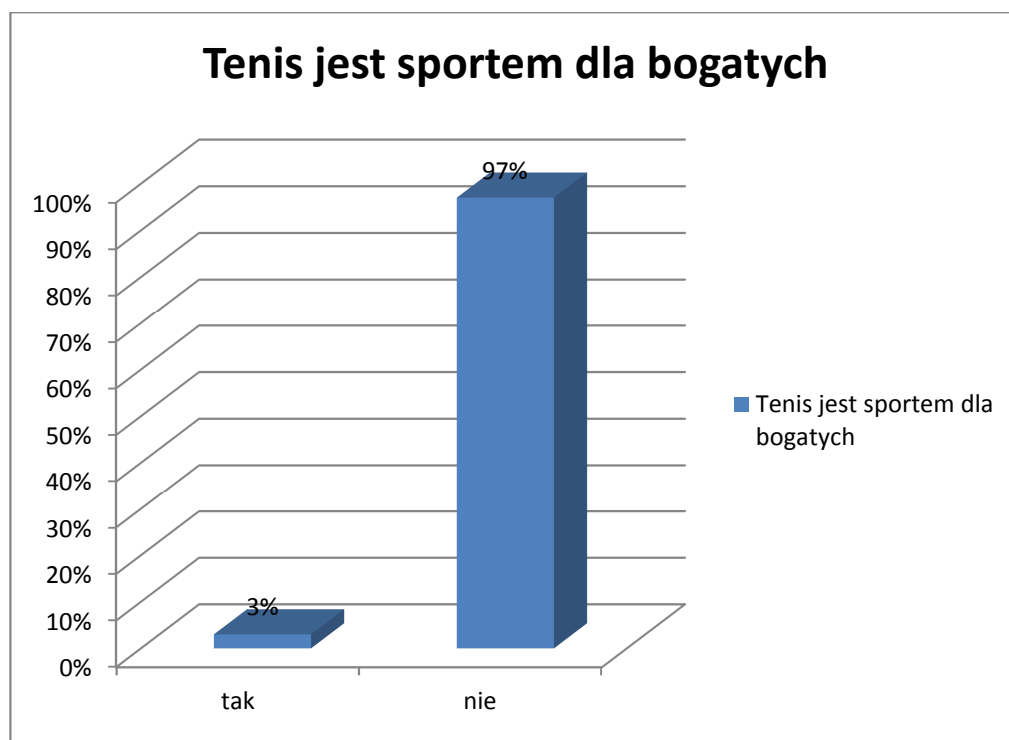


**Wykres 3.** Struktura respondentów ze względu na stwierdzenie, że tenis jest sportem snobistycznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Stwierdzili również, że tenis nie jest sportem wyłącznie ludzi bogatych, bowiem aż 97% respondentów było zdania, że w Danii w tenisa może zagrać każdy. Z pewnością wiąże się to z odpowiednio wysokimi dochodami Duńczyków; wynajęcie kortów i trenera nie jest dla nich nadzwyczajnym wydatkiem.



**Wykres 4.** Struktura respondentów ze względu na stwierdzenie, że tenis jest sportem dla bogatych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Większość badanych, bo aż 73% opowiada się za wprowadzeniem nauki tenisa do szkół, 20% nie miało zdania w tej kwestii, a 7% było przeciwnych.

W pytaniu „Czy jeśli Pana/i zakład pracy finansowałby zajęcia z instruktorem na korcie dla swych pracowników, chętnie by Pan/i skorzystał/a?” odpowiedzi badanych rozłożyły się raczej równomiernie. 53% skorzystałoby, 39% nie, a 8% nie odpowiedziało na to pytanie. Wyraźnie widać, że czynnik finansowy w Danii nie ma większego znaczenia w podejmowaniu decyzji uczestnictwa w życiu tenisowym.

Wielu rodziców (63%) jest zainteresowanych zapisaniem dziecka do klubu tenisowego. Tylko 7% respondentów odpowiedziało negatywnie na to pytanie, a pozostali respondenci nigdy się nad tym nie zastanawiali.

Podobnie jak Polacy również Duńczycy odpowiedzieli pozytywnie na pytanie „Czy tenis wpływa pozytywnie na zdrowie?”. Odpowiedzi pozytywnej udzieliło 73% badanych,

negatywnej tylko 4%. 16% nie miało opinii na ten temat, a 7% w ogóle nie odpowiedziało na to pytanie.

Tenis w Danii, w opinii badanych mieszkańców wyspy Bornholm, w ostatnich latach stał się sportem bardzo popularnym. Główną tego przyczyną są niewątpliwie sukcesy Caroline Wozniacki na arenie światowej. Niemniej jednak Duńczycy mają całkiem inne podejście do tenisa niż Polacy. Nie wiążą go ani z elitami, ani osobami zamożnymi. Ich skojarzenia idą raczej w kierunku ciężkiej pracy i możliwości wysokich zarobków dla najlepszych.

#### **4.5.3 Postrzeganie tenisa w społeczeństwie słowackim na przykładzie mieszkańców Popradu – wyniki badań**

Na przełomie września i października 2011 roku przeprowadziłem badanie ankietowe na temat postrzegania tenisa w Popradzie (Słowacja). W badaniu wzięły udział 52 osoby. Ankieta przetłumaczona została na język słowacki przez dyplomowanego filologa, badani nie mieli zatem żadnych problemów w zrozumieniu pytań.

Grupa respondentów została wybrana celowo. Przede wszystkim Słowacy należą do ścisłej światowej czołówki tenisa, ale powodów wyboru Słowacji było jednak więcej. Nurtujące jest pytanie, dlaczego w Czechach i na Słowacji tenis jest bardzo popularną dyscypliną, masowo uprawianą przez społeczeństwo?

Polska i Słowacja to kraje sąsiadujące, oba w okresie powojennym funkcjonowały w podobnych układach politycznych, przeszły przez transformację ustrojową i wstąpiły do struktur Unii Europejskiej. Również standard życia w obu krajach jest stosunkowo zbliżony. Słowacy jednak na arenie światowej odnoszą dużo większe sukcesy w rywalizacji.

Większość respondentów, bo aż 69%, stanowiły kobiety przy 31% udziale mężczyzn. Wielu ankietowanych deklaroowało, że jest stanu wolnego (56%), 37% badanych pozostawało w związku małżeńskim. Tylko 6% żyło w związku nieformalnym. Kwestionariusz wypełniały głównie osoby młode. 35% z nich to osoby poniżej 18. roku życia, 29% stanowiły osoby pomiędzy 18. a 25. rokiem życia, 10% osoby pomiędzy 26. a 40. rokiem życia oraz 25% pomiędzy 40. a 65. rokiem życia. Tylko jedna osoba była powyżej 65. roku życia.

Najwięcej ankietowanych miało średnie (36%) oraz podstawowe wykształcenie (31%). 13% badanych miało niepełne wyższe wykształcenie, a 17% ankietowanych

ukończyło studia wyższe. Jedna osoba posiadała stopień naukowy doktora. W badaniu zarobków aż 42% odpowiedzi brzmiało: „uczę się, nie pracuję”, 4% badanych to bezrobotni. Wśród pracujących najczęściej, bo 19%, zarabiała pomiędzy 250 a 500 euro. 15% zarabiała pomiędzy 750 a 1 250 euro. 10% ankietowanych nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie, 4% zarabiała więcej niż 2500 euro oraz również pozostałe 4% pomiędzy 500 a 750 euro. Zarobki Słowaków są porównywalne z zarobkami Polaków. Na Słowacji płaca minimalna w 2011 roku wynosiła 317 euro (odpowiednio w Polsce 349). Najwięcej badanych umieściło swoje zarobki w tym przedziale. Średnia płaca na Słowacji w 2011 roku wynosiła około 800 euro (w Polsce około 850 euro – kwotę podaję, dzieląc 3400zł przez 4, w celu ujednolicenia danych) i 15% badanych zarabia w tych właśnie granicach. Spośród osób, które wypełniły kwestionariusz, tylko 4% można zaliczyć do ludzi zamożnych.

Pytania ankietowe brzmiały tak samo jak w pozostałych krajach. Pierwsze cztery zatem są bardzo ogólne i dotyczą szeroko pojętego zainteresowania sportem wśród Słowaków.

Aż 90% badanych odpowiedziało, że interesuje się sportem. Gorzej wypadły wyniki jeśli chodzi o uprawianie sportu amatorsko czy zawodowo, bowiem tylko połowa ankietowanych przyznała, że spędza czas aktywnie.

Bardzo popularne natomiast jest oglądanie relacji sportowych w mediach. Aż 69% deklarowało częste oglądanie sportu w telewizji i Internecie, 12% ogląda sporadycznie, a tylko 19% badanych nie jest zainteresowanych tą aktywnością w ogóle.

Ostatnim pytaniem ogólnym była prośba wskazania trzech najbardziej popularnych sportów na Słowacji. O ile w badaniach w Polsce czy Danii ankietowani często opuszczali odpowiedź na to pytanie, o tyle Słowacy bardzo chętnie odpowiadali. Tylko 7% ankietowanych nie udzieliło odpowiedzi. Wśród trzech najbardziej popularnych dyscyplin sportowych na Słowacji tenis zajmuje wysokie trzecie miejsce. 50% badanych umieściło tenis w pierwszej trójce, z czego dwie osoby na pierwszym miejscu. 88% badanych w pierwszej trójce umieściło piłkę nożną i hokej, z czego 65% badanych umieściło hokej na pierwszym miejscu, a tylko 15% badanych na pierwszym miejscu postawiło piłkę nożną. Do pozostałych popularnych dyscyplin należą pływanie, koszykówka, siatkówka, kolarstwo, łyżwiarstwo figurowe, narciarstwo klasyczne, kajakarstwo, piłka ręczna, zapasy, motocross, golf, biathlon i kręgle, jednakże te dyscypliny wymieniane były sporadycznie, nie częściej niż u co dziesiątego ankietowanego.

Jeśli chodzi o uprawianie tenisa przez ankietowanych, 62% z nich deklaruje, że odwiedziło korty tenisowe, przy 38% badanych, którzy stwierdzili, że nie byli nigdy na kortach tenisowych. 56% ankietowanych gra w tenisa. Ci, którzy nie grali jeszcze w tenisa za powód najczęściej podawali brak zainteresowania, jednakże taką odpowiedź wskazało tylko 11% badanych. 5% stwierdziło, że nie wie, gdzie znaleźć korty tenisowe, 8% odpowiedziało, że tenis jest sportem droгим, a tylko jedna osoba stwierdziła, że tenis jest nudny i nieinteresujący; również jedna osoba powiedziała, że nie miała możliwości zagrać w tenisa. 7% badanych stwierdziło, że interesuje ich inny sport.

Potwierdzeniem umieszczenia tenisa wśród trzech najbardziej popularnych dyscyplin może być fakt, że 88% uważa tenis za sport popularny przy tylko 12% osób, które miały odmienne zdanie. Badani podali jednak wiele czynników, które decydują o popularności tenisa na Słowacji. Najczęściej pojawiały się odpowiedzi „mamy dobrych tenisistów” czy nawet bardzo fachowe typu: „mamy trzy kobiety w TOP 50 na świecie, dwóch mężczyzn w TOP 100 na świecie, graliśmy w finale Pucharu Davisa”. Inne częste odpowiedzi to: „tenis to piękny sport”, „fajnie się go ogląda, „każdy chce być bogaty”; „sport dla intelektualistów”; „tenis jest trendy”, „można mieć dzięki niemu lepszą kondycję”; „interesujący sport, zabawny, dobry dla młodych ludzi”; „coraz więcej ludzi gra w tenisa”, „często można oglądać go w telewizji”, „mamy dużo kortów, miasto pomaga w rozwoju dyscypliny”; „dobry dla zdrowia”.

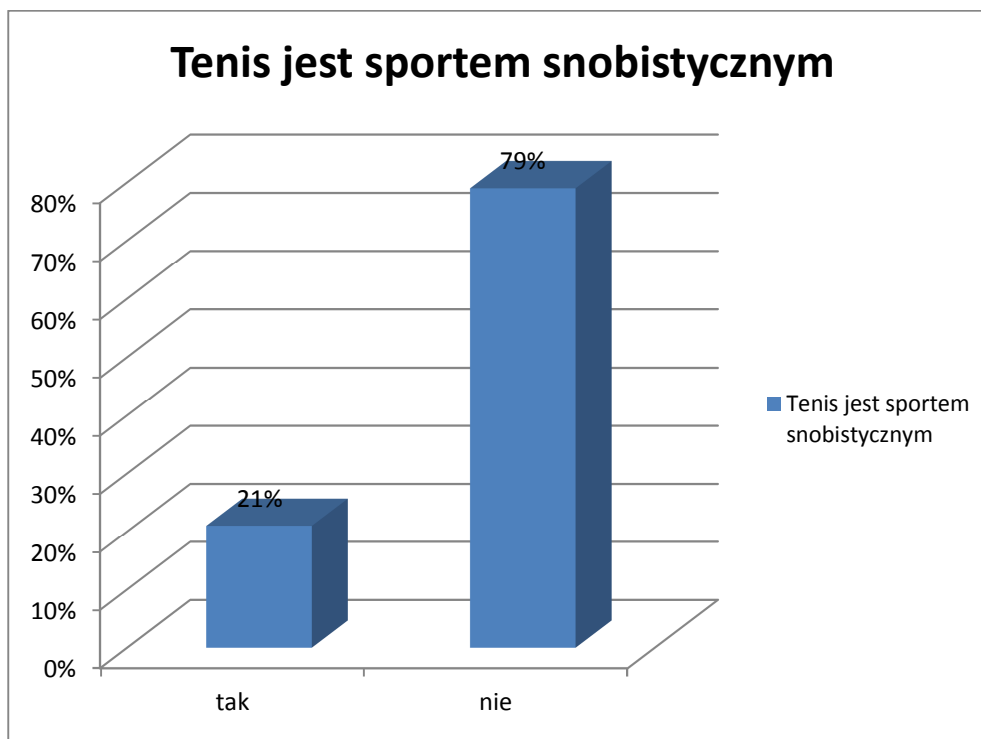
Wypowiedzi te wskazują, jak pozytywna atmosfera towarzyszy tenisowi na Słowacji. W odróżnieniu od Polaków Słowacy nie twierdzą, że tenis to sport ludzi bogatych, skupiają się natomiast na wyliczaniu głównie pozytywnych czynników popularności tenisa.

Odpowiedzi na kolejne pytanie również potwierdzają nie tylko wielką popularność tenisa na Słowacji, lecz także dużą wiedzę Słowaków na temat znanych słowackich zawodników. Na pytanie „Czy znasz jakiegoś słowackiego tenisistę?” twierdząco odpowiedziało aż 90% badanych. Jedna osoba wymieniła nawet sześciu zawodników, 15% badanych wymieniło trzech zawodników, a 10% czterech. Ogółem padło 13 nazwisk: Daniela Hantuchova, Dominika Cibulkova, Dominik Hrbaty, Karol Kucera, Jan Krosiak, Miroslav Mecir, Karol Beck, Jan Klizan, Magdalena Rybarikova, Miroslava Vavrinec, Martina Hingisova, Zuzana Zlochova, Jan Kodes. Do najbardziej popularnych z wyżej wymienionych należą Daniela Hantuchova, Dominika Cibulkova, Dominik Hrbaty, Magdalena Rybarikova. Wynik ten potwierdza zarówno imponującą znajomość tematu przez Słowaków, jak i bardzo dobrą kondycję tenisa w tym kraju. O ile

Polacy i Duńczycy mieli duże problemy z wymienieniem choćby jednego przymiotnika charakteryzującego tenis w ich kraju, o tyle i tym razem Słowacy wykazali się dużą kreatywnością, niejednokrotnie podając liczbę bliską dziesięciu. Znakomita większość to przymiotniki odnoszące się bardzo pozytywnie do dyscypliny: szybki, biały sport, czysty, ukochany, inteligentny, popularny, fizyczny, mądry, miły, łagodny, dobry, indywidualny, udany, dla gentlemanów, zdrowy, praktyczny, nowoczesny, interesujący, wyszukany, światowy, dostępny, wymagający, piękny, pouczający, atrakcyjny, trendy.

Tylko trzy osoby stwierdziły, że tenis jest drogi, a jedna, że jest nudny.

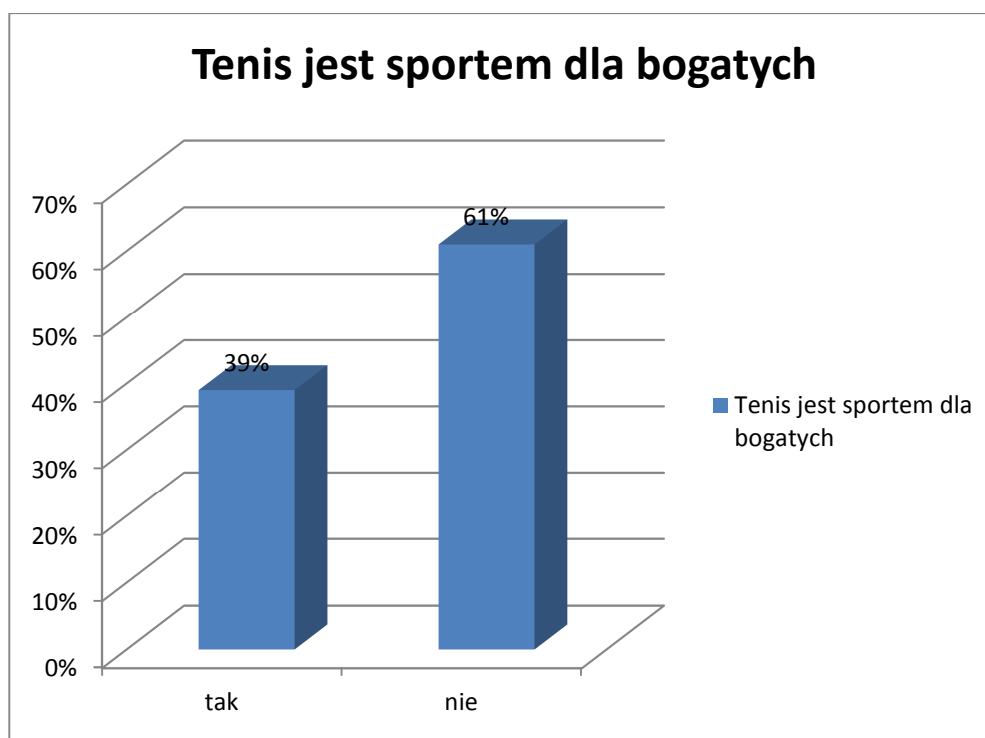
Słowacy nie uważają też tenisa za sport snobistyczny. 79% badanych odpowiedziało negatywnie na pytanie, czy tenis jest takim sportem, a tylko 21% potwierdziło to określenie.



**Wykres 5.** Struktura respondentów ze względu na stwierdzenie, że tenis jest sportem snobistycznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Słowacy również nie wiążą tenisa z osobami zamożnymi. Uważa tak zaledwie 39% Słowaków, pozostali są przeciwnego zdania.



**Wykres 6.** Struktura respondentów ze względu na stwierdzenie, że tenis jest sportem dla bogatych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Większość badanych, bo aż 63%, opowiada się za wprowadzeniem nauki tenisa do szkół. 22% spośród wszystkich badanych nie miało zdania w tej kwestii. 11% było przeciwnych wprowadzeniu tenisa do szkół, a 4% stwierdziło, że tenis jest praktykowany już w ich szkole na lekcjach wychowania fizycznego.

W pytaniu „Czy jeśli Pana/i zakład pracy finansowałby zajęcia z instruktorem na korcie dla swych pracowników chętnie by Pan/i skorzystał/a?” odpowiedzi badanych były raczej jednoznaczne. 85% badanych skorzystałoby, a tylko 15% nie. To potwierdza pozytywne nastawienie Słowaków do tenisa.

Odpowiedzi na pytanie szesnaste były zaskakujące. Pytanie skierowane było do rodziców dotyczyło tego, czy chcieliby zapisać swoje dzieci do klubu tenisowego. Tylko 17% z nich wyraziło taką chęć, 11% nie, a 10% stwierdziło, że nie wie i nie zastanawiało się nad tym.

Podobnie jak Polacy i Duńczycy również Słowacy potwierdzili, że tenis wpływa pozytywnie na zdrowie. Odpowiedzi takiej udzieliło aż 88% badanych, negatywnej tylko 8%. 4% nie miało opinii na ten temat.

W opinii badanych mieszkańców Popradu, tenis na Słowacji jest sportem popularnym. Mimo iż zarobki Słowaków są nawet nieco niższe niż w Polsce, większość

z nich nie postrzega tenisa jako snobistycznej rozrywki dla ludzi bogatych. Mieszkańcy Popradu dobrze orientują się w temacie, znają wielu swoich rodaków uprawiających tenis zawodowo. Tenis kojarzy im się pozytywnie, wielu z nich chętnie ogląda zawody w telewizji. Tenis na Słowacji jest promowany, urzędy miejskie pomagają w rozwoju dyscypliny, korty można znaleźć w każdym mieście. Wszystko to sprawia, że w tej dyscyplinie sportu Słowacy odnoszą nieporównywalnie większe sukcesy niż Polacy.

#### **4.5.4 Postrzeganie tenisa w społeczeństwie czeskim na przykładzie mieszkańców Ostrawy – wyniki badań**

Ostatnie badanie na temat postrzegania tenisa przeprowadziłem w październiku 2011 roku w czeskiej Ostrawie. W badaniu tym również wzięły udział 52 osoby. Ankieta była tak samo skonstruowana jak w pozostałych przypadkach, kwestionariusz ankiety przetłumaczony został na język czeski przez dyplomowanego filologa.

Zarówno sytuacja polityczno-społeczno-gospodarcza, jak i kondycja tenisa w Czechach porównywalne są z realiami słowackimi. Do lat 90. poprzedniego stulecia był to jeden kraj – Czechosłowacja. Dlatego impulsem do badań w Czechach były te same pobudki, które kierowały autorem w odniesieniu do Słowacji. Co więcej, Czesi, mają jeszcze większe tradycje i sukcesy w tenisie niż Słowacy, a wszyscy znają takie legendy jak Martina Navratilova czy Ivan Lendl.

Większość respondentów stanowili mężczyźni, było ich bowiem 65% przy 35% udziale kobiet. Najwięcej ankietowanych zadeklarowało, że żyje w związku małżeńskim. Do tej kategorii należy 33% badanych. Niewiele mniej ankietowanych pozostaje w stanie wolnym, jest ich bowiem 31%. Kolejnych 20% respondentów żyje w związkach nieformalnych, a pozostałych 16% to osoby rozwiedzione. Kwestionariusz wypełniały głównie osoby w wieku 26–40 lat (52%) oraz osoby poniżej 18. roku życia – 20%. 18% stanowiły osoby w przedziale pomiędzy 18 i 25 lat, a 10% osoby z przedziału 40 i 65 lat.

Najwięcej ankietowanych zadeklarowało, że ma wykształcenie średnie (70%), znakomita większość badanych była bowiem bardzo młoda, w trakcie edukacji. 8% badanych podało, że ma wykształcenie zawodowe, a 19% kontynuuje naukę na studiach doktoranckich. Pozostałe 3% badanych ma wykształcenie wyższe.

Największą grupę stanowią respondenci zarabiający 500–750 euro. Jest to ¼ badanych. 16% ankietowanych powiedziało, że zarabia pomiędzy 250 a 500 euro, a 4% poniżej 250 euro. Po 8% badanych to bezrobotni lub uczniowie bez dochodów. Spora

grupa badanych (14%) zarabia pomiędzy 750 a 1250 euro oraz 12% pomiędzy 1250 a 2500 euro. Jedna osoba zadeklarowała, że zarabia powyżej 2 500 euro, a pozostałe 12% nie odpowiedziało na to pytanie.

Minimalna płaca w Czechach z 2011 roku wynosiła 319 euro i była mniejsza o 30 euro niż w Polsce. Badani w Ostrawie respondenci należą do grupy osób dobrze zarabiających. Tylko około 25% badanych zarabia w granicach płacy minimalnej, a pozostali ankietowani, którzy odpowiedzieli na pytanie, zarabiają więcej. Średnia płaca w Czechach jest podobna lub nieco wyższa niż w Polsce i waha się, w zależności od regionu kraju i branży, w granicach 900–1100 euro. Około  $\frac{1}{3}$  badanych zarabia w granicach średniej krajowej lub więcej.

Badani Czesi w wysokim stopniu interesują się sportem, robi to 72% badanych. Tylko 28% badanych stwierdziło, że sport ich nie interesuje. Wszyscy, którzy interesują się sportem, również w sposób amatorski lub zawodowy, uprawiają jakiś sport. Z tego wynika, że dla Czechów zainteresowanie sportem tożsame jest z aktywnością sportową, a nie, tak jak w niektórych przypadkach w pozostałych krajach, z biernym śledzeniem wyników sportowych w mass mediach.

Śledzenie relacji sportowych w mass mediach jest również bardzo popularne w Czechach. Oglądają je nawet osoby, które stwierdziły, że sportem się nie interesują. Są to zapewne respondenci, którzy stwierdzili, że oglądają sport w telewizji lub Internecie sporadycznie – 19%. Kolejne 19% odpowiedziało, że w ogóle nie ogląda sportu. Pozostałe 62% ankietowanych to aktywni sportowcy śledzący na bieżąco relacje sportowe.

Ostatnim pytaniem ogólnym było wymienienie trzech najbardziej popularnych sportów w Czechach. Podobnie jak Słowacy, Czesi nie unikali odpowiedzi na to pytanie. Tylko 3% ankietowanych nie udzieliło odpowiedzi. Wśród trzech najbardziej popularnych dyscyplin sportowych w Czechach tenis, tak jak na Słowacji, zajmuje wysokie trzecie miejsce. 40% badanych umieściło go w pierwszej trójce, z czego trzy osoby na pierwszym miejscu. Najbardziej popularną dyscypliną sportu w Czechach, tak jak na Słowacji, jest hokej (73%) wyprzedzający nieznacznie piłkę nożną (65%). Biorąc pod uwagę kolejność odpowiedzi, 50% ankietowanych postawiło hokej przed piłką nożną, a tylko 15% badanych podało odwrotną kolejność. Do pozostałych popularnych dyscyplin należą w kolejności najczęściej wymienianych: kolarstwo, piłka ręczna i narciarstwo klasyczne, sporty motorowerowe i lekka atletyka, pływanie, golf,



kulturystyka, piłka halowa, łyżwiarstwo figurowe, taniec i wyścigi Formuły 1. Jednakże te sporty wymieniane były sporadycznie przez dwie do trzech osób.

Kolejne pytania w kwestionariuszu są bardziej szczegółowe i dotyczą bezpośrednio tenisa. 60% ankietowanych deklaruje, że odwiedziło korty tenisowe, przy 40% badanych, którzy stwierdzili, że nie byli jak dotąd na kortach. Większość z nich, równocześnie gra w tenisa. Tylko 6% ankietowanych odwiedziło korty w innych celach. Ci, którzy nie grali jeszcze w tenisa, podobnie jak w pozostałych krajach, jako powód najczęściej podawali, że ta gra ich nie interesuje. W Czechach odpowiedziało tak aż 54% ankietowanych. 17% badanych stwierdziło, że nie wie, gdzie są tenisowe korty, po 13% odpowiedziało, że tenis jest sportem droгим, nudnym i mało ciekawym. Jedna osoba stwierdziła, że odwiedza korty, chodząc z synem na treningi.

Tenis jest w Czechach popularny. Odpowiedziało tak 68% ankietowanych. Innego zdania było 32% osób. Czesi, podobnie jak i Słowacy, podali wiele czynników, które zwiększają popularność dyscypliny w ich kraju. Najczęściej jednak padała odpowiedź, że tenis jest popularny dzięki tradycji oraz bogatej historii tenisa czeskiego: Z Czech pochodzi Lendl i inni wspaniali tenisisci – zwycięzcy Wimbledonu; mamy bardzo dobrych tenisistów, którzy osiągnęli sukcesy w Pucharze Davisa i Fed Cupie; tenis ma prestiż w Czechach.

Inni odpowiadali, że tenis jest interesujący, atrakcyjny i dynamiczny. Ankietowani, którzy stwierdzili, że tenis nie jest popularny w Czechach, przyczyny upatrywali w jego małej atrakcyjności i wręcz nudzie. Ciekawe było stwierdzenie kilku osób, jakoby tenis nie był popularny w ich kraju, ale nie wiedzą, dlaczego tak jest. Tylko jedna osoba stwierdziła, że tenis jest sportem droгим.

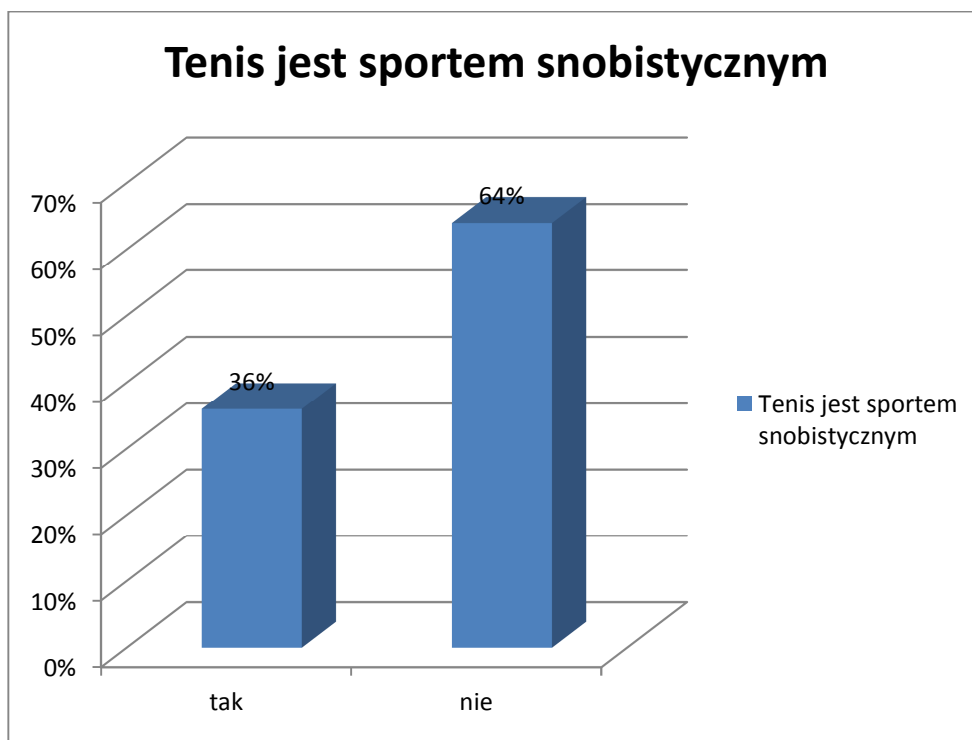
77% Czechów orientuje się w znajomości najlepszych czeskich tenisistów. Do najbardziej popularnych, według ankietowanych, należą Petra Kvitová (zwycięzczyni Wimbledonu z 2011 roku), Tomáš Berdych i Radek Štěpánek. Inne znane nazwiska, jakie padły, to Ivan Lendl, Barbora Strýcová, Lucie Šafářová, Martina Navrátilová, Petr Korda, Jana Novotná, Petra Cetkovská, Andrea Hlaváčková, Květa Peschke i Lukáš Rosol. Aż 10% badanych podało w swoich odpowiedziach trzy nazwiska, 7% podało cztery, a jedna osoba (2%) popisała się znajomością pięciu znanych rodaków-tenistów.

Czesi również nie mieli problemów, żeby podać kilka przymiotników, które ich zdaniem charakteryzują tenis w ich kraju. Zdecydowana ich większość miała zabarwienie pozytywne: atrakcyjny, dostępny, wymagający, elegancki, szybki, uczący taktyki, popularny, o bogatej historii w Czechach, indywidualny, sławny, popularny, pouczający,

propagowany przez miasto, dofinansowywany, o bogatej tradycji, zabawny, elitarny, światowy, dofinansowywany przez Škodę.

Wśród rzadkich negatywnych opinii najczęściej pojawiły się odpowiedzi, że tenis jest nudny, mało interesujący i snobistyczny.

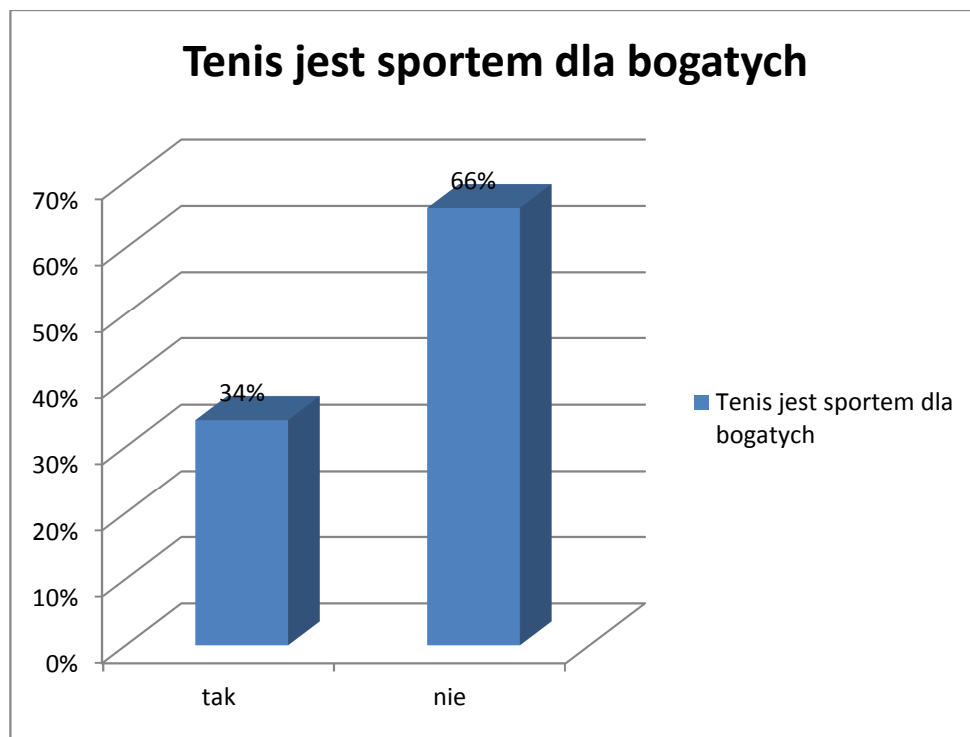
Jednak aż 64% Czechów nie uważa, jakoby tenis był sportem snobistycznym.



**Wykres 7.** Struktura respondentów ze względu na stwierdzenie, że tenis jest sportem snobistycznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Również większość Czechów nie uważa, że tenis jest sportem osób bogatych. Twierdzi tak 66% przy 34% respondentów, którzy odpowiadają inaczej.



**Wykres 8.** Struktura respondentów ze względu na stwierdzenie, że tenis jest sportem dla bogatych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Wielu badanych (54% ) – opowiada się za wprowadzeniem nauki tenisa do szkół. 30% spośród wszystkich badanych nie miało zdania w tej kwestii, a 16% było przeciwnych wprowadzeniu tenisa do szkół. 65% pracowników byłoby chętnych wziąć udział w zajęciach tenisowych z instruktorem, gdyby ich zakład pracy sfinansował kurs. Raczej nie zdecydowałoby się na takie zajęcia 18% ankietowanych, na pewno nie zdecydowałoby się również 18%.

Wielu rodziców (35%) chętnie zapisałoby dziecko do klubu tenisowego. Chęci takiej nie wyraziło tylko 6%, a 34% badanych sama nie wie lub nigdy się nad tym nie zastanawiało.

Tak jak badani we wszystkich innych krajach, również Czesi stwierdzili, że tenis jest sportem, który dobrze wpływa na zdrowie. Zdania takiego było 72% ankietowanych. 10% badanych uważa, że jest wręcz przeciwnie, a pozostałe 18% nie ma zdania w tej kwestii.

#### **4.5.5 Podsumowanie – podobieństwa i różnice w postrzeganiu tenisa przez Polaków, Duńczyków, Czechów i Słowaków**

W badaniu postrzegania tenisa wzięło udział 260 osób – odpowiednio po 52 osoby w Bielsku-Białej i w Warszawie oraz za granicą – w Danii, Słowacji i Czechach. Badanie zostało przeprowadzone w ciągu jednego roku, od listopada w Warszawie do października następnego roku w Ostrawie. We wszystkich badaniach próba respondentów wybrana została celowo.

Jeśli chodzi o popularność tenisa, Polska wypada w tych badaniach najślabiej. W Czechach, Danii i na Słowacji tenis należy do trzech najbardziej popularnych dyscyplin sportowych, podczas gdy w Polsce nie ma go w pierwszej dziesiątce. W odpowiedzi na pytanie o ten brak popularności w Polsce padały prawie same negatywne stwierdzenia. Zastanawia również fakt, że wielu ankietowanych w Polsce stwierdziło, że tenis nie jest popularny, lecz nie wiedzą dlaczego. Może to świadczyć o silnym przywiązaniu do stereotypu. Skoro większość ludzi twierdzi, że tenis w Polsce nie jest popularny i źle im się kojarzy, to tak zapewne jest i wielu ankietowanych taki stan rzeczy przyjęło za prawdę naturalną, nie próbując nawet zastanawiać się nad tym zjawiskiem. Tymczasem, szczególnie w Czechach i na Słowacji, odpowiedzi były dokładnie odwrotne. Tenis jest tam popularny, ponieważ jest obecny w telewizji, szkołach, dofinansowany przez państwo oraz posiada bogatą infrastrukturę. W Danii tenis jest bardzo popularny dzięki Caroline Wozniacki.

Interesujące są również stwierdzenia i uzasadnienia ankietowanych na temat najbardziej popularnej dyscypliny w ich kraju. O ile informacja od Czechów i Słowaków, że hokej jest najbardziej popularną dyscypliną w ich kraju nie budzi najmniejszych zastrzeżeń, o tyle stwierdzenie przez Polaków, że piłka nożna jest najbardziej popularna, również nie zaskakuje, lecz jest dla mnie niezrozumiałe. Czesi i Słowacy przyznali hokejowi pierwsze miejsce, ponieważ ma on tam tradycję i kraje te odnosiły ogromne sukcesy w tej dyscyplinie. W samym 2012 roku Słowacy zostali wicemistrzami świata, a Czesi zdobyli wówczas brązowy medal. Tymczasem Polacy (reprezentacja, kluby) w piłce nożnej nie odnoszą żadnych sukcesów, nawet na arenie europejskiej, nie mówiąc o zasięgu światowym. Ostatni sukces na mistrzowskiej imprezie odnieśliśmy w 1982 roku, zdobywając brązowy medal na mistrzostwach świata. Wielu ankietowanych nie było wtedy jeszcze na świecie. Bardziej zrozumiałe wydawałoby się umiejscowienie siatkówki na pierwszym miejscu, bowiem zespoły męskie i żeńskie w ostatnich latach

zdobywały medale na Mistrzostwach Europy i świata. Wydaje się, że popularność dyscypliny powinny wyznaczać jej sukcesy, jednakże w Polsce tak nie jest. Potwierdzają to wyniki polskich tenisistów. W ostatnich latach odnoszą oni duże sukcesy na kortach całego świata, a zwiększenia zainteresowania dyscypliną nie widać.

A przecież Agnieszka Radwańska w ostatnich miesiącach stała się jedną z najlepszych polskich sportswomenek, wygrywając wiele prestiżowych turniejów na świecie i awansując na drugie miejsce na liście WTA. Agnieszka rozpoznawalna jest na całym świecie, jednakże w Polsce o jej sukcesach mówi się raczej niewiele lub media skupiają się na negatywnych aspektach (kłótni z ojcem) czy na wysokościach jej zarobków. Mogłoby się wydawać, że w Polsce nie ocenia się klasy sportowców przez pryzmat ich wyników sportowych. Dowodem tego jest mała popularność Agnieszki i wciąż niezagrożona, bezpodstawna (jeśli brać pod uwagę wyniki sportowe) dominacja piłki nożnej.

Innym ciekawym aspektem jest porównanie Agnieszki Radwańskiej do Caroline Wozniacki. Na dzień dzisiejszy ich sukcesy tenisowe są porównywalne, a sposób traktowania tych zawodniczek w ich krajach zgoła odmienny. W Danii można odczuć wielki podziw i uznanie „rodaków” do klasy Caroline. Każdy, kto o niej mówił, był poruszony i podekscytowany. W Polsce znów, odnoszę wrażenie, że większość rodaków czeka tylko na jakieś potknięcie zawodniczki. Ogólnonarodowe oburzenie wywołały słowa Agnieszki po porażce na Igrzyskach Olimpijskich, kiedy stwierdziła, że poniosła porażkę i musi myśleć już o następnym turnieju. Przez słowa wyciągnięte z kontekstu, została skrytykowana o brak ducha olimpizmu. Jednak gdy awansowała do finału najbardziej prestiżowego turnieju na świecie – Wimbledonu – żadna publiczna stacja telewizyjna nie przeprowadziła transmisji z tego meczu.

Z badania wynika również, że w niektórych krajach tenis jest sportem dofinansowanym z różnych źródeł, przez co staje się sportem relatywnie tańszym. Czesi często zwracali uwagę na dofinansowanie tenisa przez samorządy lokalne czy producenta samochodów – Škodę. W Polsce nikt nie wspominał o takich możliwościach. Wynika z tego, że pomoc państwa odgrywa ważną rolę w rozwoju dyscyplin sportowych, jako że kluby należą do organizacji niedochodowych. Kształtuje również wzajemnie pozytywne relacje, co dało się odczuć w wypowiedziach Czechów. Niestety Polacy stwierdzili, że tenis u nas jest niedofinansowany i niedostępny. W takich spostrzeżeniach można dostrzec jeden z czynników świadczący o elitarności tenisa w Polsce. Jako że nie jest on dofinansowywany przez jednostki samorządowe, kluby muszą same pokrywać wszystkie

koszty, podnosząc ceny swoich usług. Przez to tenis jest w Polsce sportem drogim i nazywanym snobistycznym. Gdyby dyscyplina ta miała sponsorów, jak ma to miejsce w przypadku piłki nożnej czy siatkówki oraz była odpowiednio wspierana przez Ministerstwo, to zapewne postrzeganie byłoby zupełnie inne. Zapewne koszty utrzymania klubu w Czechach nie są mniejsze niż w Polsce, tylko tenis jest tam centralnie wspierany, przez co jest tańszy i lepiej dostępny.

Reasumując, jeśli chodzi o postrzeganie tenisa i popularność, polskie społeczeństwo, w odróżnieniu od wszystkich pozostałych badanych, nie postrzega tenisa pozytywnie. Istnieją jednak sposoby (o których pisałem w części teoretycznej) walki ze stereotypami. Walkę taką należałoby jednak podjąć na wszystkich szczeblach struktury polskiego tenisa. Ważna jest zmiana postrzegania dyscypliny przez media. One bowiem kreują myślenie społeczeństwa. Dużą rolę odgrywają również samorządy lokalne, PZT i Ministerstwo. Tenis, przy obecnych sukcesach polskich zawodników, powinien zostać doceniony przez państwo i lepiej dofinansowany, tak jak ma to miejsce w Czechach. Wtedy można zacząć mówić o zmianie wizerunku dyscypliny.

## **Rozdział V**

### **Zarządzanie w klubach i społeczny kontekst ich działania – wyniki badań**

W tym rozdziale zostały zebrane i opisane wyniki zasadniczej części badań przeprowadzonych z wykorzystaniem obserwacji i wywiadu. Opis skupia się głównie na tych czynnikach, które w opinii badanych osób decydują o obecnym stanie polskich klubów tenisowych; innymi słowy kategorie, zgodnie z procedurą teorii ugruntowanej, której elementy wykorzystałem w badaniu, wyłoniły się z materiału empirycznego zgromadzonego przeze mnie w ciągu ponad dwóch lat badań.

Rozdział rozpoczyna się od przybliżenia zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania klubów (popularności dyscypliny i stowarzyszeniowej specyfiki działalności klubów), następnie przedstawiona została charakterystyka klubów i głównych interesariuszy. W dalszej części rozdziału pokazane zostały wewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania klubów. Rozdział kończy się przybliżeniem dobrych praktyk funkcjonowania klubów w innych krajach oraz analizą szans i zagrożeń, widzianych oczami rozmówców, dla przedsiębiorców działających w tym sektorze.

W opisie wyników badań zawartym w rozdziale staram się oddać głos moim rozmówcom i przedstawić kluby tenisowe w Polsce z ich perspektywy. W dalszej części pojawiają się wnioski oraz interpretacje wydarzeń. W celu zapewnienia anonimowości i komfortu współpracy z rozmówcami, cytując ich wypowiedzi, nie podaję ich nazwisk czy inicjałów, lecz dwuliterowe, całkowicie przypadkowe, oznaczenia (powody takiego wyboru zostały szerzej opisane w rozdziale poświęconym metodologii).

#### **5.1 Popularność i dostępność tenisa i ich wpływ na rozwój dyscypliny w Polsce**

W poprzednim rozdziale pisałem o popularności tenisa w wybranych krajach europejskich, w tym Polsce. Wskazałem, że tenis w naszym kraju nie jest popularną dyscypliną sportu. W tej części pracy zamieszczam bardziej wnikliwą analizę problemu popularności i dostępności tenisa. Przedstawiona zostanie specyfika podejścia mediów, dziennikarzy, urzędników i kibiców do tenisa. Na powodzenie działalności każdej branży, nie tylko sportowej, wpływ ma popularność danej dziedziny, zapotrzebowanie na towary i usługi. Otoczenie, w jakim działa organizacja, niejednokrotnie decyduje o jej sukcesie. Sport również jest produktem, którego sprzedaż może być rentowna. Żeby

sprzedać usługę, należy dotrzeć do finalnego odbiorcy. Wiele klubów sportowych świadczy działalność marketingową, szczególnie w zakresie reklamy oraz budowania czy utrwalania wizerunku. Jeśli jednak istnieje negatywny stereotyp związany z daną dyscypliną sportu, to działania takie mogą być bardzo utrudnione (Szczypka, Zontek 2009: 21). Celem tego podrozdziału jest wskazanie specyfiki postrzegania tenisa w polskim społeczeństwie, z perspektywy osób ściśle związanych z tenisem.

\*\*\*

W opinii moich rozmówców istotnym czynnikiem kształtującym popularność tenisa jest ogólna aktywność fizyczna Polaków i miejsce, jakie sport zajmuje w ich życiu. Jeden z rozmówców przedstawia podejście do sportu Polaków i innych Europejczyków. Skupia się również nad wadliwą polityką państwa w zakresie promocji sportu. Wylicza zalety z uprawiania sportu, nie tylko dla jednostki, lecz także całego społeczeństwa.

W Paryżu biegają dziesiątki ludzi. Można byłoby powiedzieć, że to jest w sferze kultury osobistej ludzi. U nas ludzie bardzo dużo pracują, mało mają czasu na sport. Robimy ścieżki rowerowe, ale nikt nie dba o to, żeby rowery były tańsze. Natomiast w tenisa, pływać, czy biegać, te naturalne formy ruchu, tego nie ma. Więc te uwagi o charakterze systemowym byłyby, odnoszące się do szeroko pojętego zdrowia. Bo sport to nie tylko zdrowie utracone, ale to może być sport to zdrowie. Tu jeszcze trzeba powiedzieć, jaki jest stosunek osób, które uprawiają sport, do ilości zwolnień lekarskich w pracy. Od tego rozpoczynam, że zdrowie decyduje o długotrwałości życia. Szwecja i Francja przeznaczyły w pewnym czasie ogromne pieniądze na sport, bo się okazało, że uprawianie sportu jest tańsze niż budowa szpitali. Z drugiej strony w społeczeństwach dobrze sytuowanych, gdzie PKB jest wysokie, to widać, że ludzie coraz więcej pieniędzy dają na sport i rekreację i wyjazdy. [PL]

Jak wynika z obserwacji człowieka, który od kilkunastu już lat pracuje w polskim sporcie, Polacy nie są społeczeństwem usportowionym, a na dodatek – nie dość zamożnym. Społeczeństwo polskie, zdaniem rozmówcy, nie jest świadome naturalnej potrzeby ruchu, za bardzo koncentruje się na życiu zawodowym.

Tenis jest przez Polaków postrzegany jako sport drogi, elitarny oraz słabo dostępny. Wszystko to sprawia, że niewielu Polaków gra w tenisa. Wielu rozmówców zwróciło uwagę na pokutujący mit o elitarności tego sportu. Mit, którego państwo nie obala, a zakorzenia coraz bardziej w świadomości rodaków. Samorządy nie potrafią dobrze ulokować skromnych zasobów finansowych w klubach, marnują je na elitarne



zawody dla zamożnej grupy społecznej. Rozmówcy winią samorządy, że przekazują ogromne pieniądze, na przykład na zawody dla aktorów, przez co cierpią młodzi zawodnicy. W świadomości Polaków utrwała się również mit o elitarności tenisa. Każdy kto dowie się, ile pieniędzy przekazywanych jest na amatorskie zawody aktorów czy dziennikarzy, będzie tkwił w przekonaniu, że jest to sport dla wąskiej grupy celebrytów.

Każdy uważa, żeby grać w tenisa, to trzeba być bogatym człowiekiem, snobem, że to jest elita itd. Jakbyś zapytał się stu znanych Polaków, jaki sport uprawia, no to uważam, że z 75% by powiedziało, że tenis i golf tak? Jedno i drugie, no ale tenis jest w tym. U nas w mieście jest taki turniej dla aktorów i oni dostają na dwa dni turnieju tyle samo pieniędzy co klub na cały rok. Ja pamiętam, że na Talentiadę dostaliśmy 10 000 zł, a były Mistrzostwa Świata dziennikarzy i oni dostali 20 razy tyle. To tu coś jest nie w porządku. Czy w końcu dbamy o dzieci, czy o ludzi, oczywiście jest to ich pasja, ale mogą o siebie zadbać. Wiadomo, że te pieniądze nie są w 100% wykorzystywane i są źle wykorzystywane oczywiście. [TT]

W myśl tego utrwalonego mitu o elitarności tenisa, urzędy miast niechętnie pomagają klubom czy zawodnikom. Urzędnicy uważają, że tenis jest sportem elitarnym, więc członkowie klubów nie potrzebują wsparcia jednostek samorządowych. Samorządy wspierają inne dyscypliny sportu, a jak twierdzi w wywiadzie dla „Tenis Klubu” prezes Polskiego Związku Tenisowego Jacek Muzolf, tenis zajmuje 18. miejsce w hierarchii dofinansowania przez Ministerstwo Sportu i Turystyki i klasyfikowany jest niżej niż dużo mniejszy i mniej popularny związek zapaśniczy (Muzolf 2012). Rozmówcy winią Ministerstwo za to, że jego pracownicy nie potrafią zrozumieć bieżących realiów funkcjonowania PZT i podległych mu klubów. Wydaje im się, że związek jest bogaty i nie potrzebuje pomocy. Tymczasem większość klubów i zawodników gra tylko dzięki pomocy prywatnych sponsorów.

Z drugiej strony, ja nie winię za to PZT, bo nie może wszystko. Po prostu u nas pokutuje powiedzenie, że tenis jest sportem elitarnym. Ja zawsze twierdzę, że tak, jest elitarny, bo w tenisa grają ludzie o określonym poziomie. Tu wcale nie chodzi o finanse, bo znam z czołówki Polski z dziesiątki kilka zawodniczek, które właśnie finansowo jest przez sponsorów wspomaganych i grają dziewczyny. To jest stare, komunistyczne powiedzenie, które no woleli dać pieniądze na inne dyscypliny, natomiast tenis jest po macoszemu traktowany. Jeżeli nie będzie jakichś rozwiązań systemowych z Ministerstwa Sportu, to sam

związek PZT też nic nie może, bo ile on może znaleźć tych sponsorów.

[TT]

Za brak popularności tenisa moi rozmówcy winią również media, które nie piszą w ogóle o tej dyscyplinie lub piszą o niej w złym świetle. Skarżą się, że w gazetach i telewizji wyniki tenisowe nie znajdują odpowiedniego miejsca. W polskich mediach pisze się i mówi (o czym wspominałem w wynikach badań ankietowych) tylko o piłce nożnej. Nawet gdy reprezentanci Polski w tenisie odnoszą sukcesy na największych i najważniejszych zawodach sezonu, informacja taka ustępuje miejsca podrzędnym rozgrywkom ligowym w piłce nożnej.

Wystarczy kupić gazetę „Sport” czy jakąś tam, to na piętnastu stronach jest o wszystkich ligach piłkarskich a na dwóch ostatnich są jakieś skróty z innych dyscyplin, gdzieś tam jakimś małym druczkiem coś o tenisie. Czasami na NC lub NC Sporcie w pasku na dole leci wynik, że coś tam wygrali. Ja pamiętam, jak występy z Matkowskim wygrali debla „Mastersa” i wygrali z pierwszą parą nie z Brayanami i wtedy awansowali, oni byli w półfinale pierwszy raz w końcu, to są jakby nieoficjalne mistrzostwa świata kończące sezon, to na dole w pasku był tylko wynik podany z kim grali. [MO]

Tymczasem na świecie tenis należy do najbardziej popularnych dyscyplin sportowych. Cieszy się wielką popularnością wśród mediów, zawodników czy kibiców.

Zrobili badania, które dotyczyły zasięgu kontynentalnego, ilości rekreacji i zawodników, oglądalność, wpływy z reklam bo wpływy z reklam, bo niestety biznes rządzi się tym, że tu jest ta wartość – sportem świata jest piłka nożna, niepodważalnie, ale proszę sobie wyobrazić, jakie było moje wielkie zdziwienie, że sportem numer dwa na świecie jest tenis. U nas tego nie potrafią zrozumieć.[TT]

Niemniej jednak za brak popularności rozmówcy nie tylko winią media, ale również osoby z branży, które mają wpływ na kreowanie wizerunku. Twierdzą, że brakuje w Polsce dobrych dziennikarzy tenisowych, którzy zachęcaliby do gry w tenisa. Ci, którzy są nie tylko nie potrafią zachęcić telewidzów do dyscypliny, ale również demotywują ich, skupiając się na negatywnych aspektach, relacjonując tylko błędy zawodników i przemilczając efektowne zagrania. Zapominają przecież, że tenis jest grą błędów, a wygrywa ten, kto popełni ich mniej. Takim zachowaniem nie potrafią zachęcić do rozpoczęcia przygody z tenisem.

Ja myślę, że pewna robota, którą robią na Eurosporcie i Polsacie Sport komentatorzy, jest szkodliwa dla polskiego tenisa. W ogóle jeżeli gra polski zawodnik, popełni błąd: „a znowu nie doszedł nogami” i cały czas jest narzekanie, a źle gra, a to, a tamto. Wytyka się wtedy błędy, bo redaktor jest wtedy dobry, jak powie dużo o błędach. Kiedyś przyszedł, oglądaliśmy razem tenis, jego odbiór był taki „szkoda czasu na tenis, bo oni tam nic nie grają, nic nie umieją”, a grali na najwyższym poziomie tenis. Po prostu jest błąd komentatorów, zamiast zachwalać, zachęcać do tego sportu „o piękne zagranie” to nie, że ten pięknie zagrał, tylko tamten popełnił błąd. To jest różnica, a jest jeszcze taki pan X się nazywa, jak on już komentuje, to wyłączam telewizor. [TT]

Media, w opinii rozmówców, nie potrafią należycie i konstruktywnie wykorzystać wizerunku Agnieszki Radwańskiej. Jest ona jedną z najlepszych sportswomen w Polsce, media zaś rezygnują z promocji jej sukcesów na rzecz spraw zupełnie nieistotnych.

Wizerunek Agnieszki wykorzystywany jest negatywnie, wielu dziennikarzy dostrzega u niej nie mistrzostwo sportowe, nie kunszt sportowy, do którego doszła po 15–16 latach treningu, tylko szukają dziury w całym, że tu przekleła, tu rzuciła rakieta, tu ojcu powiedziała, żeby zamknął się. Ten wizerunek jest bardzo często rysowany czarną kreską i to grubą. A więc wizerunek najlepszych, nie tylko sportowców, tych, którzy reprezentują Polskę na zewnątrz. To może być Kubica, wybitni rzeźbiarze, poeci oni muszą być przez nas chęłpieni. My czekamy na sytuację takiego Van Gogha, że jak umrze w biedzie, to potem będzie sławny. U nas się nie liczy ani profesjonalizm, ani doświadczenie, ani wiedza. W zasadzie liczy się cwaniactwo i układy. I to kłamliwe układy. [PL]

Reasumując, na rozwój każdej dziedziny życia duży wpływ mają media, które kreują ludzkie postrzeganie. Zdaniem rozmówców to właśnie dziennikarze mają duży wpływ na to, że tenis polski postrzegany jest w złym świetle. Skupiają się na negatywnych aspektach zamiast na pięknie dyscypliny. W tak zaprezentowanym otoczeniu klubom bardzo ciężko będzie działać z sukcesami. Klub jest dobrze zarządzany, jeśli gra w nim wielu zawodników, pracuje wielu pracowników, korty pracują na swoje utrzymanie. Wtedy ma szansę na sukcesy sportowe oraz może zadbać o niezależność finansową. Jeśli jednak postrzeganie tenisa będzie tak negatywne, jak podkreślają rozmówcy, to kluby, mimo przemyślanej strategii marketingowej i poniesionych na nią kosztów, nie przyciągną wielu ludzi, którzy mogliby skorzystać z ich usług.

## **5.2 Stowarzyszeniowy charakter działalności polskich klubów tenisowych**

Znakomita większość polskich klubów tenisowych działa jako stowarzyszenia, które prowadzą działalność gospodarczą bądź jej nie prowadzą. Co prawda, pojawiają się pierwsze kluby prowadzone w formie jednoosobowej działalności gospodarczej czy też spółki prawa handlowego, lecz należą ciągle jeszcze do wyjątków. Na 46 klubów w województwie mazowieckim tylko cztery są spółkami lub prowadzą działalność gospodarczą. Prawie całe polskie życie tenisowe opiera się na prawie o stowarzyszeniach, dlatego też w tym podrozdziale przedstawię – interpretowane przez moich rozmówców – uwarunkowania prawne, które determinują działalność klubów.

### **5.2.1 Towarzystwa sportowe a kluby sportowe**

Na wstępie warto zauważyć, że *gros* moich rozmówców, osób związanych ze środowiskiem tenisowym, negatywnie ocenia prawne uwarunkowania funkcjonowania klubów, zwłaszcza te, które dotyczą stowarzyszeń. Wielu z nich uważa, że powinna powstać nowelizacja ustawy o stowarzyszeniach, która odróżniałaby kluby sportowe, zajmujące się głównie szkoleniem zawodników, od towarzystw sportowych, których głównym celem są inicjatywy towarzyskie i rekreacyjne. Jednostki te bowiem mają całkiem inne potrzeby, koszty funkcjonowania, a tymczasem w świetle ustawy traktowane są tak samo:

W większości przypadków w tenisie to są towarzystwa tenisowe, w większości spotykają się na kortach w celach towarzyskich i bardzo pięknie i to trzeba umieć rozróżnić, że to jest bardzo piękna sprawa dla społeczeństwa, natomiast jeśli myślimy o sporcie, to musi być klub sportowy, który jest rozliczany z wyników sportowych. Oczywiście na innych warunkach finansowych, ale jest rozliczany z wyniku sportowego, bo dzisiaj klubu sportowego nie będzie inaczej. Natomiast w tenisie nie rozlicza się z wyników, klub sportowy, tenisowy nie musi być wyników. Wystarczy, że jest stowarzyszeniem i jest tak samo traktowany.[FS]

Rozmówca porusza w tym miejscu bardzo ważny problem rozróżnienia klubów rekreacyjnych od zawodowych. Uważa, że powinny one funkcjonować na różnych zasadach. Tymczasem, jak wiemy, nie ma w Polsce takiego rozróżnienia, mało tego, jest wiele klubów hybrydowych, które próbują łączyć obie formy. Niestety w większości działania te są nieefektywne.

W zarządach klubów zasiadają osoby zajmujące się tenisem rekreacyjnie i nie pozyskują one odpowiednich funduszy na profesjonalny rozwój zawodników. Tymczasem ustawa powinna zapewniać efektywny sposób finansowania klubów, które byłyby zmotywowane do fachowego szkolenia tenisistów w zamian za pomoc finansową. Dopóki jednak nie nastąpi rozróżnienie klubów rekreacyjnych od zawodowych, Ministerstwo Sportu i Turystyki nie będzie miało odpowiednich narzędzi do efektywnego rozdzielania środków finansowych.

Powinni wprowadzić ustawę, która rozróżniałaby klub sportowy od towarzystwa sportowego. Wszystkie kluby stały się towarzystwami sportowymi, bo w zarządach, kto jest? Członkami klubu są ludzie od rekreacji i oni robią rekreację. Żeby po prostu klub tenisowy był klubem sportowym nastawionym na szkolenie zawodników, to albo ktoś ma „widzimisie”, albo zrobi się to ustawowo i powie, że tak: jesteś klubem sportowym, masz dotację, ale my cię rozliczamy z wyników. A tak to klub sportowy w tej chwili jest tak samo traktowany jak ja to nazywam towarzystwo na zasadzie ustawy o stowarzyszeniach. Jest zwolniony z podatku, może pozyskiwać jakieś środki z miasta, chociaż ustawa o sporcie mówi, że już spółka akcyjna może pozyskiwać, ale mentalność w tych samorządach jest taka, że jak nie jesteś stowarzyszeniem, to nie dostaniesz. [FS]

Również samorządy na szczeblu lokalnym nie mają narzędzi, aby w jasny i precyzyjny sposób rozróżnić kluby towarzyskie od wyczynowych. Twierdzą zarazem, że najlepsi tenisiści powinni być wspomagani przez PZT lub Ministerstwo:

Generalnie na wyższym poziomie szkolenie odbywa się przy wsparciu central w danej dyscyplinie sportowej. Jeżeli jest jakaś drużyna, zespół czy osoby, które mają jakieś szczególne zasługi, to otrzymują różnego rodzaju stypendia, wsparcie jest z central. PZT na pewno ma jakąś grupę stypendystów. Tak to moim zdaniem powinno być, żeby budżet państwa też przejmował opiekę nad tymi najlepszymi zawodnikami. Tak czy owak, wszystko zależy od organizacji, jak działają i nam trudno też jest dokonywać selekcji jakiegoś podziału klub zawodowy i mniej zawodowy, bo te kluby mniej zawodowe mogłyby się poczuć urażone stąd myślę, że w większym stopniu ta kwestia powinna być poruszona na wyższym szczeblu. [TR]

Tymczasem Polski Związek Tenisowy nie może liczyć na duże środki pieniężne pochodzące z Ministerstwa, bowiem dofinansowuje ono tylko główne imprezy, takie jak

Mistrzostwa Europy czy Mistrzostwa Świata i Igrzyska Olimpijskie. W tenisie nie ma Mistrzostw Europy czy Świata, dlatego też Związek zgłosił potrzebę dofinansowania Pucharu Davisa i Fed Cupu, w których w obecnej chwili Polacy nie odnoszą wielkich sukcesów. Inną rzeczą jest fakt, że w rozgrywkach tych biorą udział zawodnicy tacy jak Agnieszka Radwańska, Marcin Matkowski, Łukasz Kubot czy Mariusz Fyrstenberg, którzy sami są w stanie finansować starty. Największe potrzeby mają zaś zdolni, młodzi zawodnicy, których koszty treningu i startu w zawodach są nieporównywalnie większe od uzyskiwanych w nich honorariów. Właśnie dla tych zawodników przede wszystkim brakuje środków finansowych:

Związek dostaje dwutorowo pieniądze; dostaje na kadrę narodową, czyli na seniorów; to są środki budżetowe, to jest realizację zadań z kalendarza wynikających, czyli to są różnego rodzaju Mistrzostwa Europy i Mistrzostwa Świata, przygotowania, czyli wszystko to, co prowadzi do przygotowania do imprezy głównej. Imprezą główną co dwa lata są Mistrzostwa Europy i Mistrzostwa Świata i to się przekłada, czyli zawsze imprezą główną to są Mistrzostwa Europy albo Mistrzostwa Świata dla danego sportu. [BN]

Tenis jest jednak specyficzną dyscypliną sportu, w której nie rozgrywa się Mistrzostw Europy czy Mistrzostw Świata, z czego niektórzy rozmówcy nie zdają sobie sprawy. Jest to jednak istotna informacja, która pokazuje, że nie można porównywać tenisa z innymi dyscyplinami sportu, w których takie imprezy są najważniejsze w sezonie. Ze specyfiki tej wynikają inne konsekwencje, jak choćby brak możliwości uzyskania stypendiów za wysokie miejsca na Mistrzostwach Europy czy Świata.

Jak to nie ma Mistrzostw Europy? Poza tym tenis jest związkiem, który ma bardzo dużo sponsorów i to jest zupełnie co innego. I reprezentanci, jak np. Kubot czy Radwańska, to byłoby śmieszne, gdyby oni występowali o stypendia, bo taka możliwość też jest. Ministerstwo daje stypendia za zajęcie miejsc 1–3 w Mistrzostwach Europy czy Mistrzostwach Świata czy miejsc 1–8 na Igrzyskach Olimpijskich. Jeśli chodzi o młodych zawodników, to są te Szkoły Mistrzostwa Sportowego, które związek ma każdy, bo bez niego by nie istniał, bo nie byłoby kadry, która zastąpiłaby tych, powiedzmy sobie, mistrzów schodzących; a po drugie ta kadra młodzieżowa jest dofinansowana dwutorowo z rozwoju kultury fizycznej, czyli, inaczej mówiąc, z dopłat do totalizatora. Każdy związek olimpijski oczywiście może się ubiegać o ten typ dofinansowania. [BN]

W tym miejscu wracamy do punktu wyjścia, czyli do sposobu postrzegania tenisa w Polsce. Kluby oraz PZT borykają się z dużymi problemami finansowymi, a Ministerstwo niechętnie przekazuje środki finansowe. Szczególnie dziś gdy polscy tenisiści odnoszą sukcesy na arenie międzynarodowej, PZT powinien zajmować należyte miejsce w hierarchii związków w Ministerstwie. Jak twierdzi jednak prezes PZT, zajmuje odległe miejsce w hierarchii związków dofinansowanych przez Ministerstwo i wyprzedza go nawet związek zapaśniczy, który ma dużo mniejsze sukcesy. Inna kwestia dotyczy postrzegania polskiego tenisa przez pryzmat zarobków Agnieszki Radwańskiej. Zawodniczka ta należy do grona najlepszych na świecie i otrzymuje wysokie honoraria. Sukcesy odnosi jednak dzięki ciężkiej pracy. Nie ma żadnego kontraktu z PZT czy klubami, nie jest więc zobowiązana dzielić się zyskami z kimkolwiek. Dlatego zyski, jakie otrzymuje, nie mają, żadnego wpływu na związek czy inne kluby.

Reasumując, bez zmian systemowych na szczeblu ogólnopolskim klubom sportowym (nie tylko tenisowym) bardzo ciężko będzie zwiększyć efektywność działania. Istnieją uwarunkowania prawne, od których kluby są zależne i żadna strategia działania nie sprawdzi się, dopóki nie nastąpią zmiany systemowe. Wielu rozmówców skarży się na brak ustawowego rozróżnienia klubów rekreacyjnych od zawodowych. Takie rozróżnienie wydaje się korzystne i mogłoby znacznie zwiększyć motywację pracowników, trenerów, zawodników klubów profesjonalnych do większego wysiłku w działaniach. Motywacja finansowa jest ważna dla uczestników organizacji sportowej. Nie da się ukryć, że zawodowy sport rządzi się takimi samymi prawami jak każdy inny biznes i gratyfikacje finansowe należą do podstawowych motywatorów dla zawodników. Bez rozróżnienia klubów rekreacyjnych od profesjonalnych, o czym wspominali rozmówcy, bardzo ciężko będzie o takie gratyfikacje. W przypadku tenisa istnieje jeszcze inny problem, który szeroko opisywałem w poprzednich rozdziałach – stereotypowe postrzeganie tej dyscypliny.

### **5.2.2 Specyfika działalności stowarzyszeniowej**

W trakcie wywiadów prawie wszyscy rozmówcy krytykowali formę stowarzyszeniową klubów tenisowych czy innych klubów sportowych. Wielu z nich twierdziło, że należy od niej odejść i sprywatyzować wszystkie kluby lub też wprowadzić znaczące zmiany w ustawie o stowarzyszeniach, które pozwoliłyby na usprawnienie zarządzania i finansowania klubów.

Należałoby zmienić prawo, iść do Sejmu, zlikwidować stowarzyszenia. Oczywiście kluby mogą być spółkami akcyjnymi, ale to wcale nie jest łatwe, bo to też jest trudna kwestia, no ale zlikwidować pewne absurdy, które się wiążą z tym, że jest się stowarzyszeniem. No np. możesz dostać dotację z samorządu tylko wtedy, kiedy jesteś stowarzyszeniem. To jest bardziej strategiczna sprawa dotycząca polskiego sportu, a nie tylko tenisa.

[NO]

Wypowiedź rozmówcy świadczy o dużej frustracji i niemocy. Należy jednak wprowadzić jedno sprostowanie: zgodnie z ustawą o stowarzyszeniach w chwili obecnej nawet osoby prawne, które posiadają zapis w statucie, że zysk przeznaczają na działalność statutową, mogą się ubiegać o dofinansowanie, lecz wielu rozmówców twierdzi, że w świadomości Polaków istnieje przeświadczenie, że lepiej przekazać dofinansowanie stowarzyszeniu niż spółce. Wydaje się niemożliwe, aby ktoś, kto wykłada ogromne środki finansowe na działalność spółki, zgodził się na zapis w statucie o przekazaniu dywidendy na cele statutowe.

Jeżeli chodzi o ustawę o organizacjach pożytku publicznego, to taki przymiot może mieć każda działalność, zarówno działalność osoby fizycznej, jak i prawnej, czy spółki, fundacje, stowarzyszenia. Natomiast miasto dużo łagodniej i lepiej patrzy na stowarzyszenia, które właśnie nie prowadzą działalności gospodarczej, czyli chcą wykonywać tylko działalność statutową i dużo łatwiej jest o dofinansowanie z Urzędu Miasta. Otrzymują je właśnie stowarzyszenia, które nie prowadzą działalności gospodarczej, które są *stricte* nastawione na szkolenie dzieci i młodzieży. Natomiast spółka z o.o. czy akcyjna są to już organizacje, które są nastawione na zysk, taki jest powód ich zakładania, no i już dużo trudniej wytłumaczyć urzędnikom, że jest to forma działalności, która będzie w głównej mierze szkoliła czy prowadziła do szerzenia kultury fizycznej.

[MW]

Niemniej jednak w naszym kraju ciągle jeszcze jest niewiele spółek czy jednoosobowych jednostek gospodarczych zajmujących się sportem (poza ekstraklasą piłki nożnej, w przypadku której wymogiem jest prowadzenie klubu w formie spółki akcyjnej); większość klubów to stowarzyszenia, które jednak mają duże zastrzeżenia do ustawy o stowarzyszeniach i rozważają zmianę prawną formy działalności czy wprowadzenie nowelizacji do ustawy. Uważają, że forma stowarzyszeniowa jest nieodpowiednia do skali prowadzonej działalności w klubach tenisowych. W klubach,



w których szkoli się zawodowych tenisistów, koszty są ogromne, a działalność statutowa i darowizny nie mogą zapewnić płynności finansowej.

Uważam, że stowarzyszenia, jeżeli chodzi o kluby tenisowe, które stawiają na rozwój zawodników, nie są odpowiednią formą, ponieważ stowarzyszenie jest świetną formą jeżeli zbierze się grupa kilkunastu, osób, których planem działania jest to, aby spotykać się kilka razy w tygodniu i grać. Natomiast jeżeli klub tenisowy chce prowadzić działalność edukacyjną, kształtować zawodników od początku do wieku seniorskiego, mieć duże nakłady, to stowarzyszenie jest bardzo nieefektywną formą działalności. Dużo lepszą formą działalności jest chociażby spółka z ograniczoną odpowiedzialnością lub nawet spółka akcyjna, która, prowadząc bardzo szeroką działalność, może osiągać bardzo duże przychody, od których oczywiście zapłaci podatek, ale może te przychody inwestować w swoich zawodników. [MW]

Teoretycznie zamiast powoływania do życia spółki można prowadzić stowarzyszenie z działalnością gospodarczą, lecz problem polega na tym, że w spółce udziałowcy mogą kontrolować swoje wkłady w sposób transparentny, w stowarzyszeniu natomiast nie ma takiej możliwości, bowiem tutaj można tylko przekazać darowiznę, a nie udziały. Przy dużej skali działalności spółki i stowarzyszenia zaczynają mieć tak samo wysokie koszty i bardziej opłaca się założyć spółkę.

Jest taka możliwość żeby stowarzyszenie prowadziło działalność gospodarczą, było normalnie opodatkowane, mogło rozliczać VAT, natomiast tak naprawdę przy takiej formie stowarzyszenia ponosi ono takie koszty i są wobec niego takie wymagania jak w stosunku do zwykłej spółki z o.o. i spółki akcyjnej, a wtedy już naprawdę bardziej opłaca się założyć spółkę z o.o. lub spółkę akcyjną, które też dają tę możliwość, że pozyskując inwestora, możemy mu zaproponować udziały lub akcje w takiej spółce i tym samym staje się on wspólnikiem lub akcjonariuszem i ma możliwość nadzoru nad spółką, w którą zainwestował pieniądze, natomiast w stowarzyszeniu tak naprawdę może udzielić tylko darowizny i tak naprawdę nigdy do końca nie wie, co się z jego pieniędzmi dzieje. [MW]

Inwestowanie w spółkę zamiast w stowarzyszenie jest na pewno łatwiejsze i bardziej motywujące dla inwestorów. Ludzie, inwestując w sport, lubią widzieć efekty i lubią mieć kontrolę nad pieniędzmi i dlatego bycie wspólnikiem w spółce z o.o. czy bycie akcjonariuszem w spółce akcyjnej jest dużo bardziej efektywne niż przekazywanie

darowizn na rzecz stowarzyszenia i praktycznie nieposiadanie możliwości kontroli nad zainwestowanymi funduszami.

Rzadko kiedy ktoś, kto nawet na sport udziela dużych darowizn, daje swoje pieniądze, rzadko kiedy ktoś tymi finansami się zupełnie później nie interesuje. [MW]

W spółce możliwa jest kontrola nad zainwestowanymi pieniędzmi, natomiast w stowarzyszeniu inwestor nie ma żadnej kontroli i praktycznie po udzieleniu darowizny może nawet zostać usunięty z takiego stowarzyszenia. Wkłady włożone w spółkę, mierzone udziałami, na pewno bardziej zachęcają potencjalnych inwestorów do zainwestowania pieniędzy niż udzielanie darowizn bez jakiegokolwiek pokrycia.

Tak, każdy ma jeden głos, na zgromadzeniu członków stowarzyszenia każdy dysponuje tym samym głosem i może usunąć takiego członka, który przekazał darowiznę, natomiast w przypadku spółki z o.o. czy spółki akcyjnej, jeżeli też zbiera się grupa osób, która taką spółkę zakłada i później zaprasza inwestora, który czyni duże nakłady, dostaje on oczywiście udziały lub akcje proporcjonalnie do wniesionych pieniędzy i środków finansowych i tym samym też może zyskać odpowiednią ilość głosów, które umożliwiają mu kontrolę nad finansami takiej spółki. [MW]

W ostatnim czasie w Polsce coraz bardziej popularną formą stają się spółki i stowarzyszenia, w których najczęściej udziałowcami i zarządem są te same osoby.<sup>14</sup> Takie rozwiązanie przynosi wiele korzyści. Przykładowo, jak pokazuje praktyka stowarzyszenia, które wynajmują sprzęt i korzystają z usług zewnętrznych, mają dużo większą możliwość rozliczenia wydatków kwalifikowanych, czyli tych, które podlegają pod dofinansowanie z Urzędu Miasta.

Nasz przykład pokazuje, że stowarzyszenie które dysponuje własnym obiektem, ma swoich trenerów itd. ma duże problemy z rozliczeniem dofinansowania, gdyż dofinansowanie skonstruowane jest w ten sposób, że 1/3 wydatków pokrywa stowarzyszenie, a 2/3 wydatków pokrywa Urząd Miasta oczywiście w zależności od programów miejskich. Są to różne stosunki tych wydatków. Natomiast stowarzyszenie, które korzysta z usług zewnętrznych, czyli wynajmuje kort na godziny, za co

---

<sup>14</sup> Przykład taki pojawił się w Bielsku-Białej. Spółka „Sports Advantage” SA prowadzi na swoich kortach Beskidzki Klub Tenisowy „Advantage”, który jest stowarzyszeniem nieprowadzącym działalności gospodarczej. Podobne rozwiązanie zaproponowali właściciele spółki „MW Tennis” SA w Poznaniu.

dostaje fakturę, ma możliwość dużo łatwiejszego rozliczenia tych wydatków. [MW]

Taka forma działalności ma też słabe strony. Trzeba prowadzić podwójną księgowość – stowarzyszenia i spółki – a spółka skupia na sobie zdecydowanie większą uwagę urzędników.

Tak, tak jeżeli te same osoby są zaangażowane w działalność stowarzyszenia, jak i spółki akcyjnej, no to tutaj wszyscy muszą być bardziej czujni i bardzo rozbudowana musi być kontrola, ponieważ stowarzyszenie powinno działać we własnym zakresie i wszystko jest rozliczane, prowadzona jest pełna księgowość, więc nie ma miejsca na żadne pomyłki, wszystkie przelewy powinny być dokonywane na podstawie faktur, na podstawie których nabyliśmy różne towary i usługi. No i trzeba bardzo dbać o tą księgowość, gdyż zarówno osoby prawne, jak i właśnie stowarzyszenie muszą prowadzić pełną księgowość, z czego stowarzyszenie nawet tą księgowość z podwójnymi kontami czyli działalności statutowej i działalności poza statutowej. [MW]

W powyższej wypowiedzi rozmówca poruszył bardzo drażliwy dla rozmówców temat księgowości w stowarzyszeniach. Wszystkie stowarzyszenia, niezależnie od tego czy prowadzą działalność gospodarczą czy też nie, muszą prowadzić pełną księgowość, taką samą jak prowadzą wielkie korporacje, na przykład spółki akcyjne. Zdaniem wielu rozmówców taka pełna księgowość w stowarzyszeniu jest całkowicie niepotrzebna, czasochłonna i kosztowna. Najczęściej nie jest tak wnikliwie analizowana, jak ma to miejsce w spółkach akcyjnych, których wyniki muszą być sprawdzane przez biegłych analityków rynku.

Tak naprawdę pod względem prawnym i rachunkowym nie różni się niczym; sam program księgowy do stowarzyszenia kosztuje tyle samo co do dużych spółek akcyjnych. Stowarzyszenie wymaga też bardziej skomplikowanych planów kont, niż jest to w spółkach akcyjnych. Związane to jest z tym, że często źródłami finansowania są dotacje i darowizny. To tak naprawdę powoduje duże problemy w księgowości. Stowarzyszenie, mimo że jest najczęściej organizacją non profit, wymaga sporządzenia na koniec roku sprawozdania finansowego, które obejmuje zakres całej działalności, co jest tak naprawdę niepotrzebne; jak wiemy z doświadczenia nikt tego później nie czyta. W spółkach akcyjnych jest to przynajmniej badane, a w stowarzyszeniach wkładamy to do szuflady. [CZ]

Zarówno w przypadku ustawy o stowarzyszeniach, jak i samej księgowości w stowarzyszeniach rozmówcy żądają wprowadzeniem nowelizacji, która ułatwiłaby działalność klubom. Wiele klubów nie prowadzi działalności gospodarczej i zajmuje się tylko szkoleniem, a mimo to musi zatrudniać pracowników księgowości do prowadzenia skomplikowanych ksiąg, co wiąże się z niepotrzebnymi, wysokimi kosztami.

Wielu rozmówców twierdzi, że stowarzyszenia nie powinny ponosić takich samych kosztów jak duże spółki akcyjne, w których głównym celem jest przede wszystkim osiąganie zysku, więc relatywnie koszt zatrudnienia księgowej jest nieporównywalnie mniejszy niż w stowarzyszeniu.

Koszty zatrudnienia księgowej czy oddanie takiego stowarzyszenia do biura księgowego to są koszty rzędu 1500 zł na sam start. To jest miesięczne prowadzenie klubu przez biuro rachunkowe, a stowarzyszenie nie generuje tak naprawdę żadnych zysków. Celem jego działalności są cele statutowe; wszystkie pieniądze, które otrzymuje przeznacza na rozwój dyscypliny, w której działa. Jeśli chodzi o spółkę akcyjną, to jest to organizacja typowo nastawiona na zysk i pieniądze może sobie poświęcić na swoją księgową, a stowarzyszenie tak naprawdę tych pieniędzy nie ma. [CZ]

Podnoszą się głosy, że zdecydowanie prostszym rozwiązaniem byłoby, zamiast pełnej księgowości, prowadzenie w stowarzyszeniu książki przychodów czy też rozliczania się w formie ryczału, gdzie księgowość nie jest tak skomplikowana i oczywiście mniej kosztowna.

Prowadzenie książki przychodów czy ryczału dla stowarzyszenia to jest 400 zł., a pełna księgowość to jest 1500 zł. Z pełnej księgowości stowarzyszenie nie wyciągnie żadnych wniosków i nic się nie dowie, bo to jest robione dla innych potrzeb. [CZ]

Rozmówcy nie widzą jednak dużej szansy na nowelizację ustawy, bowiem stowarzyszenia są zbyt słabą grupą, w porównaniu do spółek, a ustawa obejmuje wszystkie podmioty. Dlatego też w Polsce jest wiele stowarzyszeń, których nie stać na prowadzenie pełnej księgowości i jej nie prowadzą, co jest karane.

Prawda jest taka, że większość stowarzyszeń w Polsce nie stać na księgowość. Większość stowarzyszeń działa, bo działa, ale księgowości nie prowadzą w ogóle. Gdy zostaną skontrolowane, muszą się liczyć z dużą finansową karą, ale czasami wierzą, że ich to nie dotknie. Urząd Skarbowy oddaje to do sądu i to tam w sądzie wszystko działa. [CZ]

Reasumując: w opinii rozmówców, istnieje wiele niekorzystnych zapisów w ustawie o stowarzyszeniach, które zmuszają zarządzających klubami tenisowymi do podejmowania różnych zabiegów w celu zabezpieczenia swoich interesów. Według nich w dzisiejszych czasach, kiedy sport związany jest z dużymi kosztami i przychodami, forma stowarzyszeniowa nie jest korzystna do prowadzenia takiego typu działalności. Rozmówcy twierdzą jednak, że w urzędach nadal panuje przeświadczenie, iż to stowarzyszenia, a nie spółki powinny być uprzywilejowane w dofinansowaniu. Dlatego też właściciele klubów coraz częściej decydują się na prowadzenie podwójnej działalności w postaci stowarzyszenia i spółki. Działalność ta ma swoje wady i zalety. Największą zaletą jest kontrola nad finansami i wkładami własnymi, a największą wadą podwójna działalność związana z większymi kosztami operacyjnymi. Ci jednak, którzy decydują się na prowadzenie stowarzyszenia, najbardziej narzekają na wysokie koszty księgowe. W konsekwencji wielu z nich decyduje się nie prowadzić takiej rachunkowości, licząc, że Urząd Skarbowy tego nie sprawdzi. Takie praktyki działają jednak na niekorzyść zarówno państwa, jak i klubów; są również sygnałem dla decydentów, że należałoby wprowadzić nowelizację do ustawy.

### **5.3 Organizacje tenisowe w Polsce – klasyfikacja widziana oczami rozmówców**

Badani wyróżnili dwie główne kategorie klubów: rekreacyjne i wyczynowe. W każdej z nich jest wiele różnych podmiotów. Jednakże, jak pokazały badania, w praktyce rozróżnienie tych klubów jest często trudne. Wynika to z faktu, że w niesprzyjających czasach (wynikających choćby z braku popularności tenisa) kluby zajmują się sportem wyczynowym i rekreacją równocześnie, patrząc na wszystkich potencjalnych zawodników klubu przez pryzmat zysków finansowych otrzymywanych w postaci składek członkowskich. Przez to wyłania się trzecia kategoria hybrydowa, która wydaje się dominująca w polskich realiach.

Rozmówcy wyróżnili kilka organizacji, które prowadzą działalność w zakresie tenisa. Organizacje te mogą prowadzić działalność rekreacyjną lub wyczynową oraz, co najczęściej okazuje się w praktyce, obie równocześnie. Zależy to od rodzajów oferowanych usług. Do najczęściej występujących jednostek zaliczają:

- Uczniowskie kluby sportowe o profilu tenisowym. Tworzone są one przy szkołach, co nie oznacza, że odbywają się tam zajęcia tenisowe. Szkoły rzadko mają własne

korty, więc zajęcia najczęściej odbywają się na innych obiektach z kortami, a szkoła tylko im patronuje. UKS-y utrzymują się głównie z dofinansowania Urzędu Miejskiego, darowizn i składek członkowskich. W takich organizacjach zarządzający rzadko decydują się na szkolenie profesjonalne. Są to bowiem małe kluby o niewielkich możliwościach finansowych, przerastających szkolenie profesjonalne.

- Stowarzyszenia nieprowadzące działalności gospodarczej. Są to kluby, które utrzymują się głównie ze składek członkowskich, darowizn, sponsoringu i dotacji z Urzędu Miasta. Nie mogą one prowadzić działalności gospodarczej, nie mogą również osiągać zysku. Wszystkie dochody z wyżej wymienionych źródeł przekazują na działalność statutową. Te kluby również rzadko zajmują się wyczyn z podobnych przyczyn co UKS-y.
- Stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą. Różnią się tym od powyższych, że mogą prowadzić działalność gospodarczą, ale również cały zysk musi być przeznaczony na działalność statutową. Takich klubów w Polsce jest najwięcej i najczęściej są one hybrydami.
- Spółki lub działalność gospodarcza prowadzona indywidualnie, które zajmują się wynajmem kortów w celu osiągnięcia zysku. Nie prowadzą najczęściej szkoleń i wyczynu a zysk należy do właściciela/i.

Ostatnio popularna staje się forma prowadzenia spółki działającej w celu osiągnięcia zysku oraz klubu w formie stowarzyszenia w celu szkolenia dzieci<sup>15</sup>.

Zawsze klub tenisowy jest gdzieś na kortach, ale nie zawsze korty są klubem i jest mnóstwo takich miejsc, gdzie po prostu są korty i albo one są traktowane jako element, hotel, korty i coś tam, gdzie kompletnie nie ma żadnej organizacji, tylko ktoś chce sobie pograć i gra, albo gdzie jest prywatny biznes pt. korty tenisowe plus squash, plus siłownia, albo same korty tenisowe. Wtedy to jest absolutnie rodzaj „small biznesu” gdzie ktoś dba o to, no i robi to na zasadach komercyjnych, po to, żeby zarabiać pieniądze. I chyba na dzisiaj takich organizacji jest tak naprawdę najwięcej, tych działających tylko na zasadzie drobnych przedsiębiorców, którzy no próbują po prostu żyć z tego, że mają klub tenisowy; a przy okazji część z nich robi sport i na przykład ma stowarzyszenie, ma jakiś UKS, żeby mógł realizować tam cały program sportowy. [CA]

---

<sup>15</sup> Wymienione organizacje stanowią przykład innowacji w działalności tenisowej, o której szerzej mowa w końcowej części pracy.

Jak widać z powyższej wypowiedzi, w Polsce pojawiła się tendencja do zmian w funkcjonowaniu klubów tenisowych. W opinii rozmówców formy stowarzyszeniowe coraz częściej zamieniane są na spółki czy inne organizacje działające w celach osiągnięcia zysku. W takich organizacjach kontrola nad finansami jest większa niż w stowarzyszeniach. Jako że spółki osiągające zyski nie mogą być członkami Polskiego Związku Tenisowego, istnieje tendencja do zakładania przy tych spółkach klubów, których celem statutowym jest szkolenie dzieci i młodzieży, a nie osiągnięcie zysków. Wadą takiej działalności są wysokie koszty, jednakże dopóki nie nastąpią zmiany w ustawie dotyczącej prowadzenia klubów sportowych, takie rozwiązanie wydaje się najbardziej korzystne. Jednakże zaletą takich organizacji wydaje się umiejętność rozdzielenia rekreacji od wyczynu. W tych jednostkach rekreacją najczęściej zajmuje się spółka, a cały wyczyn realizowany jest w klubie. Jednostki te unikają „pułapki” hybrydy.

Reasumując: w zależności od tego, jaka jest forma działalności przywołanych organizacji, świadczą one różne usługi dla różnych odbiorców. Kluby zajmujące się rekreacją, zdaniem rozmówców, najczęściej świadczą następujące usługi:

- sprzedaż kortów w celach rekreacyjnych;
- sprzedaż kortów firmom i osobom fizycznym na imprezy zamknięte;
- organizacja turniejów tenisowych dla amatorów;
- zajęcia tenisowe dla dzieci trenujących w małych grupach najczęściej 4–6 osobowych; są to tak zwane szkółki.

Natomiast kluby sportowe, zajmujące się działalnością sportową, według rozmówców, najczęściej zajmują się:

- szkoleniem zawodowym tenisistów;
- organizowaniem obozów sportowych;
- organizowaniem zajęć „ogólnorozwojowych”;
- organizowaniem turniejów zaliczanych do klasyfikacji Polskiego Związku Tenisowego;
- organizowaniem występów drużyn w Drużynowych Mistrzostwach Polski.

Większość klubów dzisiaj funkcjonuje na zasadzie usługi, którą się świadczy. Tą usługą jest wynajem kortów, nauczanie, organizacja zajęć sportowych dla dzieci i tak dalej. No i to jest podstawa egzystencji, natomiast mało jest klubów, których podstawą jest to, że zajmują się szkoleniem zawodników. Tak na przykład takie nie istnieją. Wszyscy żyją z tego, że mają korty, spółki, tak to wygląda. No myślę, że na dzień

dzisiejszy nikt nie jest w stanie podać procentowo, jakie są kluby. Natomiast ja mam zweryfikowanych co najmniej 500 miejsc w Polsce, gdzie jest kilka kortów, gdzie można zagrać w tenisa. Natomiast na dzień dzisiejszy członków PZT czyli organizacje, które jakby robią sport, szkolą zawodników nie ma stu. Nawet po wprowadzeniu licencjonowania klubów, nie wiem, czy jest 50 na tej liście. Takich aktywnie działających, które coś robią plus UKS-y plus coś tam. [CA]

Mimo że możemy zauważyć pewne zmiany w funkcjonowaniu obiektów tenisowych w Polsce, to jednak pojawił się niepokojący problem. Wiele organizacji nie potrafi określić swoich głównych celów. Z jednej strony chcą zarabiać pieniądze, co oczywiście jest naturalną konsekwencją powołania spółki do życia. Z drugiej strony zaniedbują szkolenie zawodnicze, ponieważ w tym przypadku koszty przerastają zyski i tak naprawdę tkwią w martwym punkcie. Organizacje takie, jak wspominałem wcześniej, możemy nazwać hybrydowymi, czyli takimi, które zajmują się rekreacją i wyczynem jednocześnie.

Jak również widać z powyższego zestawienia w działalności rekreacyjnej i wyczynowej, rozmówcy wymienili wiele różnych form działalności. Przy skromnych zasobach kadrowych, chcąc realizować wszystkie działania, mogą znacznie obniżyć ich jakość i doświadczyć zjawiska permanentnej porażki. W dzisiejszych realiach gospodarki wolnorynkowej taki błąd może być bardzo kosztowny dla klubu. Nieuregulowane formy zatrudnienia pracowników i zawodników powodują, że nie są oni silnie związani z klubem, przez co mogą go łatwo opuścić, w przypadku choćby wyżej wspomnianych problemów organizacyjnych, i narazić na straty.

W dalszej części rozdziału pojawi się analiza działalności klubów, które w swoim wachlarzu usług główny nacisk kładą na szkolenie profesjonalne zawodników. Choć takich klubów jest niewiele, to świadczą one o sile polskiego tenisa. Jak pokazuje praktyka, prawie w stu procentach zajmują się one również działalnością komercyjną i rekreacyjną co, jak wspominałem wyżej, często nie pomaga w prawidłowym rozwoju. W dzisiejszych czasach (nie biorąc pod uwagę UKS-ów) jest niewiele klubów, które byłyby w stanie przetrwać, zajmując się tylko szkoleniem zawodników. Szkolenie zawodników wiąże się bowiem z wielkimi kosztami bez gwarancji jakichkolwiek zysków, dlatego kluby muszą wynajmować korty komercyjnie, aby móc zbilansować swoją działalność. Stają się klubami hybrydowymi, co w polskich realiach często przeszkadza w prawidłowym rozwoju zawodników profesjonalnych.



## 5.4 Charakterystyka interesariuszy w polskim tenisie

W tym podrozdziale przedstawiona zostanie krótka charakterystyka głównych interesariuszy w polskim tenisie. Interesariuszami tymi, jak wynika z wypowiedzi rozmówców, są: Polski Związek Tenisowy, Ministerstwo Edukacji Narodowej i samorządy lokalne, zarządzający klubami, trenerzy i zawodnicy.

### *Polski Związek Tenisowy*

Działalność Polskiego Związku Tenisowego wywoływała skrajne emocje podczas wywiadów z moimi rozmówcami. Ich zdaniem rolą związku jest opieka nad zawodnikami reprezentującymi kraj w rozgrywkach międzynarodowych. Tymczasem mieli oni pretensje do związku, że zrzuca on całą odpowiedzialność finansową, organizacyjną na rodziców. Gdyby nie prywatni sponsorzy, zawodnicy ci w większości nie mogliby kontynuować kariery. Rozmówcy obwiniają związek, że nie wypracował odpowiednich warunków dla rozwoju karier zawodników.

A tak praktycznie poza wyjazdami na Wielki Szlem, dla tych dziewczyn nie robi się nic, nie i widać, że następne roczniki już nie ma tyle, takiej masy, jak tutaj było 10 zawodniczek, z których powiedzmy 2, 3 miały szansę dojść wysoko. Ale musiała by być jakaś pomoc, takiej pomocy żadnej nie ma.. Z wszystkich zawodniczek, które znam, to żadna z nich nie ma opieki, w sensie takim, że o klub, trener, organizacja. Mają albo indywidualnych sponsorów, który finansuje trenera, albo w 90% rodzice finansują trenera i wyjeżdżają na turnieje, często oszczędzając, nie zabierając trenera. Zawsze przez ileś lat wypłynie jakaś Radwańska, wypłynie jakiś Janowicz, na tym nie można opierać szkolenia. Mam pretensje, że te dwa roczniki, zostały, ja nie powiem, że zaprzepaszczone, bo dziewczyny robią postępy, ale nie było dla nich pomocy takiej szkoleniowej. W pewnym sensie była jak istniał Prokom, była pomoc finansowa, która tam miała Kasia (Piter) bodajże tylko, także w tej chwili nie ma nic, wszystko się opiera na tym klubie oszalałych rodziców, którzy muszą swoje pieniądze, marzenia poświęcić dla marzeń swoich dzieci. Jak długo to starczy, no nie wiadomo. [TT]

Niemniej jednak badani nie winili tylko PZT za brak opieki nad zawodnikami, zdając sobie sprawę z ciężkich warunków, w których funkcjonuje centrala. Bardziej obciążają wadliwe rozwiązania w całym systemie polskiego sportu, w którym funkcjonuje również polski związek. Zdają sobie także sprawę, że związek nie jest organizacją dochodową i ciężko jest mu znaleźć sponsorów.

Jeżeli nie będzie jakichś rozwiązań systemowych z Ministerstwa Sportu, to sam związek PZT też nic nie może, bo ile on może znaleźć tych sponsorów. To wiadomo nie jest organizacja dochodowa, nie? Jeżeli nie będzie systemu państwowego, np. tutaj w Toruniu miasto wybudowało przepiękny obiekt. No słuchajcie ja zastanawiam się gdzie ostatnio wybudowano cokolwiek z miasta dla tenisa, nic. [PN]

Problem polega jednak na tym, że kilka lat temu związek pozyskał strategicznego sponsora – Prokom Investments. Rozmówcy zarzucają mu, że środki które posiadał, zostały wykorzystane w niewłaściwy sposób i nie potrafią tego wybaczyć. Mają uzasadnione pretensje do związku, że w czasie, gdy Prokom był jego sponsorem, wszystkie fundusze inwestowane były w najlepszych zawodników, nie zrobiono natomiast nic, aby pomóc klubom i najmłodszym zawodnikom, zapewniając ciągłość szkolenia i ich rozwoju na najwyższym poziomie:

Związek dysponował ogromną kwotą od jednego ze swoich sponsorów, wydał te pieniądze, ale system szkolenia się nie zmienił. Dostali tylko ci, którzy byli najlepsi, żeby podnieść swój kunszt, natomiast ci, którzy są w klubach, nie odczuli, że ktoś był sponsorem dla polskiego związku. To był zastrzyk finansowy, dla grupy czołowych zawodniczek i zawodników i bardzo dobrze bo oni wzmacniają popularność tenisa w Polsce, natomiast nie uczyniono nic, żeby w klubach ruszyć z pracą. [PL]

Rozmówcy mają również pretensje do związku, że nie wypracował odpowiedniego systemu motywacyjnego dla klubów i trenerów za szkolenie zawodników, bowiem system bonusowy, który daje klubom punkty za zawodników, a punkty te mające się przełożyć na liczbę głosów na Walnym Zgromadzeniu związku, nie spełnia swojej funkcji.

No nie ma, jedyny teoretycznie system motywujący to jest taki, że się ma punkty bonusowe za zawodnika, tak?, które się przekładają na głosy na walne zgromadzenie, ale dla takiego klubu z jakiegoś małego miasteczka to nie ma żadnego znaczenia kto jest prezesem związku, kto co robi. Oni robią swoje, oni sprzedają korty i to kto będzie miał tam jakieś punkty to nie ma żadnego znaczenia. [CA]

Dlatego też trenerzy i zarządzający klubami często nie są zainteresowani szkoleniem profesjonalnym zawodników, ponieważ nie otrzymują za to żadnych gratyfikacji. Trenerzy winią PZT, że w klubach wykonują najcięższą pracę z zawodnikami, a oni jeśli dostaną się do kadry narodowej na zawody jadą z innym

trenerem, który otrzymuje nagrodę w postaci wyjazdu na zawody często zagraniczne. Znajduje się w centrum zainteresowania, a trener klubowy zostaje na miejscu. Według badanych jest to bardzo demotywujący system, sprzyjający niskiemu zaangażowaniu trenerów w pracę w klubach oraz w różnego rodzaju gry pomiędzy trenerami klubowymi ich zarządcami a Polskim Związkiem i trenerami kadrowymi.

(...) jeżeli ktoś dopuścił do takiego błędu strukturalnego, no to musi ponosić odpowiedzialność. PZT odpowiada za polski tenis, a nie za kadrę bo do kadry ludzie nie chcą oddawać zawodników, bo jeżeli dzisiaj masz chłopaka 14-letniego i on za trzy lata wygra Mistrzostwa Polski i powiedzą my go bierzemy do kadry i trenerem kadry będzie pan Szymanik albo Tomek Wiktorowski. No to on dostał po nosie, on powinien być trenerem kadry. On powinien być z zawodnikiem tam. Tak jest w wielu krajach, we Francji na przykład. [TT]

Rozmówcy twierdzą również, że Polski Związek Tenisowy opracowuje także potrzebne i pożyteczne działania, do których bez wątpienia należy wprowadzenie programu „Talentiada”, obejmującego systemem szkolenia najmłodsze dzieci w postaci programu play&stay<sup>16</sup> umożliwiającego prowadzenie zajęć z większą grupą dzieci nawet na sali gimnastycznej:

To znaczy myśmy już organizowali autorski program PZT, pt. „Talentiada”. No akurat teraz rozgrywamy kolejny finał „Talentiady” i też próbowaliśmy przez 16 koordynatorów, tak? Bo 16 województw jest. Wybraliśmy 16 koordynatorów, którzy chodzili po szkołach, pokazywali jak ten program wygląda. Jest to rzecz, która na przykład nie wymaga kortu, bo to są wszystko ogólnorozwojowe, czy rzucanki piłeczką, podbijanie rakietką, korty są do tego niepotrzebne. No, ale niestety, upada to na tym etapie, że nauczyciel WF nie ma zielonego pojęcia o tym i nie chce się doksztąpić w tym kierunku, bo lepiej rzucić dzieciom piłkę, żeby odbijały, a on sobie kawę pije. [PT]

Jak jednak widać, nawet w przypadku stworzenia dobrego programu, istnieją pewne okoliczności, na które związek nie ma wpływu. Z wypowiedzi rozmówców wynika, że nawet wprowadzenie nowego, międzynarodowego programu ułatwiającego grę w tenisa nic nie zmieni, jeżeli nauczyciele wychowania fizycznego nie będą chcieli się przeszkolić.

---

<sup>16</sup> Program ten pozwala na ułatwienie gry najmłodszym dzieciom poprzez użycie sprzętu odpowiedniego do ich wieku. Dzieci grają małymi, lekkimi rakietami, piłki są również lekkie, a siatka i kort zmniejszone. Przez to dzieci mogą grać już od pierwszych zajęć.

Inną pozytywną inicjatywą związku jest wprowadzenie szkoleń dla trenerów i systemu licencjonowania. Wprowadzono licencje dla trenerów Polskiego Związku Tenisowego, którzy muszą podnosić kwalifikacje i brać udział w konferencjach szkoleniowych; w przeciwnym razie licencja wygasa. Niestety wciąż niewielu trenerów korzysta z takiej możliwości.

System licencjonowania jest próbą zmuszenia, to złe słowo, bo lepiej zachęcać kogoś itd. Ale jak się nie da zachęcać to lepiej go zmusić. Żeby podnieść poziom dyscypliny, to trzeba mieć dobrych trenerów, oni muszą przynajmniej jakąś bazową wiedzę posiadać, tak? Zdobywaną na kursach, w taki czy inny sposób, szkoleniach, warsztatach itd. Trzeba to organizować, no i niestety dzisiaj zmuszać do tego, żeby w tym uczestniczyli i to jest prawda. [NO]

Problem polega jednak na tym, że trenerzy nie chcą się doszkalać i okazuje się, że nawet system licencjonowania nie okazał się odpowiednim motywatorem. Wielu trenerów decyduje się pracować bez licencji i nie bierze udziału w procesie podnoszenia kwalifikacji.

No to już statystyka jest. Ze statystyki można wyciągnąć wnioski. Jeżeli w Polsce jest ponad 2000 osób, które posiadają uprawnienia instruktora, trenera itd., to jeżeli na konferencji w ciągu roku uczestniczy 200 osób, czyli 10%, to jest odpowiedź na pytanie czy się doszkalają, czy nie. [NO]

Reasumując: rola Polskiego Związku Tenisowego jest bardzo ważna w rozwoju całego polskiego tenisa zaczynając od rozwoju klubów, a kończąc na profesjonalnych zawodnikach. Wielu rozmówców zarzuca mu złe praktyki w postaci braku odpowiedniej opieki nad reprezentantami kraju. Zdają sobie również sprawę z trudnych warunków, w jakich funkcjonuje związek. Jest on jednostką nieprzynoszącą dochodów i ciężko mu znaleźć sponsorów. Rozmówcy mają jednak żal, że w czasie gdy Prokom był sponsorem, fundusze zostały spożytkowane w nieodpowiedni sposób. Zauważają również dobre praktyki zarządcze związku w postaci stworzenia systemu rozwoju dla najmłodszych tenisistów oraz systemu szkolenia trenerów. W opinii wielu badanych nie można mieć pretensji o złą kondycję tenisa tylko do związku, bowiem składają się na nią również inne czynniki, takie jak niechęć trenerów i nauczycieli wychowania fizycznego do podnoszenia kwalifikacji.

### ***Ministerstwa oraz samorządy lokalne***

Ministerstwo oraz samorządy lokalne odgrywają również niemałą rolę w rozwoju klubów i wpływają na efektywność ich zarządzania, głównie poprzez możliwość dofinansowania działalności statutowej.

Ministerstwo Sportu i Turystyki dofinansowuje wszystkie związki olimpijskie w Polsce. Niestety, o czym już wspominałem w tym rozdziale, związek tenisowy nie może liczyć na wysokie środki z Ministerstwa, bowiem urzędnicy uważają, że związek jest bogaty i ma wielu sponsorów. Zdanie to podzielają również pracownicy Urzędów Miejskich na szczeblu lokalnym:

Najwięcej ludzi trenuje piłkę, siatkówkę i sporty walki. Jeżeli się będą rodziły kluby tenisowe (...) nie ukrywajmy, że tenis zawsze był postrzegany jako, pan tego nie lubi, elitarny [BK]

Ministerstwo Edukacji Narodowej również dofinansowuje sport w Polsce poprzez ogłaszanie konkursu ofert na jasno sprecyzowane zadania. Oznacza to, że szanse otrzymania środków publicznych w tym zakresie posiadają podmioty, które spełniają kryteria danego konkursu ofert. W ten sposób kluby nie mogą liczyć, że ta droga zagwarantuje im wsparcie finansowe co nie wpływa korzystnie na stabilną sytuację klubu:

Co roku ogłaszamy konkurs ofert na konkretne zadania. Jeśli dane stowarzyszenie spełnia kryteria może ubiegać się o dofinansowanie. Nie są to jednak pieniądze przekazywane konkretnie na tenis bo takiego konkursu nie ma, ale na przykład na wyrównanie szans dla dzieci z mniejszych miast. Wtedy do takiego konkursu może przystąpić klub tenisowy, ale o środki musi rywalizować na przykład z klubem tanecznym, siatkarskim. Muszę powiedzieć, że w takim wypadku większe szanse mają inne kluby bo tenis wciąż jeszcze kojarzy się z elitą.[NG]

W tym kontekście klubom tenisowym trudno jest funkcjonować i rywalizować z innymi dyscyplinami sportu. Urzędnicy wpisują się w opinie badanych przeze mnie ankietowanych, twierdząc, że w Polsce wciąż pokutuje stereotypowa opinia, że tenis jest elitarny, co – jak widać – nie pomaga w uzyskiwaniu publicznych środków pieniężnych. Zasilają one, zdaniem badanych, przede wszystkim budżety klubów piłkarskich i siatkarskich.

## ***Zarządzający klubami***

Wielu badanych wskazywało na kilka czynników, które decydują o sukcesie w zarządzaniu klubem sportowym. Często pojawiają się opinie, że w klubach na stanowiskach kierowniczych znajdują się nieodpowiednie osoby. Nie mając kwalifikowanego wykształcenia, piastują od wielu lat stanowiska prezesów, często sięgając czasów jeszcze przed zmianą ustroju. Twierdzą, że nie są przystosowani do dzisiejszej gospodarki wolnorynkowej, a to podejście generuje niewydolne zarządzanie. Nie potrafią odpowiednio angażować pracowników do pracy, nie mają jasno sprecyzowanej misji i celów organizacji. Rozmówcy wskazywali, że taki problem istnieje nie tylko w tenisie, ale również w wielu innych dyscyplinach sportu.

Natomiast nie można być tylko prezesem i wydawać polecenia. Trzeba mieć otwartą głowę, a facet, który został tym prezesem za czasów zupełnie innego ustroju, gdzie był finansowany, nie trzeba było zdobywać pieniędzy. Wystarczyły układy i, jakby to powiedzieć, czerwony krawat. Nie jest w stanie się przystosować do tego, że na dzień dzisiejszy związek ma tylko jakiś tam rozdział pieniędzy, które dostaje, natomiast całą resztę trzeba pozyskiwać. On może zatrudnić dobrego człowieka, który może się zająć szkoleniem. Tylko ktoś mu musi zapłacić temu człowiekowi. Większość tych ludzi jest zainteresowana tylko tym na dzień dzisiejszy, żeby przez jakiś okres czasu brać jeszcze pieniądze na funkcję prezesa, najlepiej mieć samochód służbowy, laptop, telefon komórkowy i ewentualnie od czasu do czasu na święta lub przy okazji obozu wyjazdowego, zabrać rodzinę i zrobić nie najgorszą imprezę. Więc jeśli będziemy dalej tak patrzeć, to świat nam odskoczy. [DA]

Problem, o którym powyżej mówił rozmówca, dotyczy całego sportu w Polsce. Ten temat omawiała szeroko Urszula Gulan w swojej pracy doktorskiej, obronionej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Autorka badała uwarunkowania tworzenia się profesji menedżera sportowego. Zwróciła szczególną uwagę na działaczy sportowych, którzy od kilkudziesięciu lat piastują swoje stanowiska. Rozmówcy doktorantki obwiniali działaczy, że z powodu braku kwalifikacji oraz kompetencji nie potrafią wydobyć klubów z zapaści. Innymi słowy, nie są oni przystosowani do zarządzania klubem w gospodarce wolnorynkowej, a z drugiej strony stanowią hermetyczne środowisko, do którego nie mają dostępu młodzi, wykształceni menedżerowie (Gulan 2012).

Inny, ważny problem wiąże się z tym, że pracując w stowarzyszeniach, menedżerowie nie ponoszą żadnej odpowiedzialności tak, jak ma to miejsce w spółce czy działalności gospodarczej. Często zarządzaniem klubu zajmują się w ramach wolontariatu, w rzeczywistości pracując na zupełnie innym stanowisku i w zupełnie innej branży:

Każda spółka i każda działalność gospodarcza jest zarządzana efektywniej niż stowarzyszenie. Każda, chyba że w stowarzyszeniu jest zatrudniony ktoś na etacie, prezes, dyrektor, który robi to zawodowo. Takim klubem nie da się zarządzać dobrze, jeżeli się chce to robić, dobra, po pracy. Cały system, to nie jest kwestia ludzi, tylko chyba głównie systemu. I on nie będzie zmieniony na poziomie PZT. Jeżeli będzie zmieniony, to może to zmienić jedynie, nie wiem, rząd i parlament. Powiedzieć, dobra, co zmieniamy cały system polskiego sportu. [DA]

Rozmówca po raz kolejny zwraca uwagę na nieefektywność zarządzania stowarzyszeniami. Problem leży nie tylko w braku kompetencji działaczy, ale również w całym systemie stowarzyszeniowym.

Wydaje się, że sytuacja prędko nie ulegnie zmianie, ponieważ w klubach brakuje menedżerów sportowych. W Polsce nie ma jeszcze systemu kształcenia w tym kierunku. Jest to zupełnie nowa dyscyplina, a pierwsi naukowcy próbują dopiero definiować pojęcie menedżera sportowego. Jednak, jak twierdzą rozmówcy, gdyby nawet istnieli kompetentni menedżerowie, to klubów w dalszym ciągu nie stać na ich zatrudnianie:

Przydałoby się trochę młodych ludzi, którzy chcieliby to robić, ale nie widzę możliwości zabezpieczenia finansowego tego, młody, po studiach itd., to z pewnymi aspiracjami finansowymi, których nikt nie jest w stanie spełnić, no to wcale nie jest taka jednowymiarowa sprawa. [NO]

Poza wykwalifikowanymi pracownikami w klubach potrzeba jasno sprecyzowanej misji i celów. Obecnie zarządzający klubami nie mają w ogóle zdefiniowanych celów albo stawiają sobie cele konfliktowe i wzajemnie się wykluczające – masowość i wyczyn zarazem. W rzeczywistości żaden z celów nie jest osiągany, a kluby balansują na granicy bankructwa.

No ja rozumiem, że zarządzający łapią się, czego mogą i biorą wszystkich jak leci, ale nie może być tak, że jeden trener zajmuje się rekreacją i zawodnikami jednocześnie, bo wtedy nie ma ani tego, ani tego. Zresztą inaczej jest zorganizowany cały proces szkolenia współzawodnictwa z tenisem profesjonalnym, a inaczej w rekreacji. To należy rozdzielić. [MN]

Sytuacja jest trudna dla polskiego tenisa i sportu w ogóle, bowiem świat się bezustannie i szybko rozwija, a polski sport potrzebuje wykwalifikowanych menedżerów, którzy zajęliby się zmianą jakości zarządzania i organizacji pracy w klubach. W tej kwestii ciągle jeszcze pozostaje wiele do zrobienia:

To jest takie pole, które jest cały czas do rzeźbienia i sport potrzebuje na pewno ludzi, którzy mają wiedzę. I tą wiedzę taką związaną z procesem treningowym, czyli ludzi zajmujących się samym treningiem, sportem kwalifikowanym i bardzo potrzebuje ludzi, którzy zajmują się no już taką stroną zarządzania, organizacji w każdym jakby aspekcie. Bo do tej pory działacz, sam powiedziałeś działacz, dlaczego działacz? Bo to jakby samo się przez się rozumie. Ktoś jest w zarządzie to jest działaczem. Nie, to się musi zmienić. Muszą być menedżerowie, muszą być ludzie, którzy robią to zawodowo i mają wiedzę. I wtedy to się zmieni. Jeżeli tak nie będzie, to będzie jakiś tam działacz to, to się nie zmieni. [CA]

Niemniej jednak pojawiają się również kreatywni zarządzający klubami tenisowymi, którzy próbują znaleźć receptę na wyjście z impasu. Nie czekają na zmiany niekorzystnych zapisów w ustawie i sami wychodzą naprzeciw obecnym wymogom rynku. Do takich należy zaliczyć menedżerów, którzy zdecydowali się otworzyć spółkę i jednocześnie klub, aby zabezpieczyć wniesione wkłady i realizować system szkolenia.

Zdecydowaliśmy się powołać do życia spółkę, która chroni pieniądze zainwestowane w budowanie kortów oraz stowarzyszenie nieprowadzące działalności realizujące szkolenie tenisistów. Takie rozwiązanie ma też minusy, podwójne koszty choćby księgowe, ale jakoś dajemy radę. Skoro ustawy nie chcą zmienić, to sami musieliśmy coś wymyśleć. [BN]

Reasumując: zdaniem badanych obecni zarządzający klubami stanowią dużą przeszkodę w ich rozwoju dlatego, że nie mają odpowiednich kwalifikacji do prowadzenia klubu. Nazywają ich działaczami, którzy zasiedli na stołkach wiele lat temu i dziś nie potrafią przystosować się do nowych realiów. Nie potrafią pozyskiwać środków finansowych, nie umieją stworzyć i wdrożyć odpowiedniej strategii i misji działania. Kluby są w trudnej sytuacji bowiem tak niewydolnych działaczy mogliby zastąpić menedżerowie sportowi, ale tacy dopiero zaczynają zdobywać wiedzę i doświadczenie, ponieważ w Polsce profesja menedżera sportu dopiero zaczyna powstawać. Inny problem polega na finansowaniu nowych, wykształconych menedżerów. Kluby mogą nie mieć środków finansowych, aby ich zatrudnić. Pojawiają się już jednak pierwsi profesjonalni



menedżerowie, którzy wykazują cechy przedsiębiorcze i efektywnie zarządzają klubami tenisowymi.

## ***Trenerzy***

Jak sygnalizowałem w rozdziale teoretycznym, trenerzy tenisa należą do specyficznej grupy zawodowej. Najczęściej są to byli zawodnicy, którzy z różnych powodów nie odnieśli sukcesu w karierze zawodniczej i – jako trenerzy – kontynuują przygodę z tenisem.

Ile się tych instruktorów z koszem teraz pojawiło i wszyscy chcą grać i każdy udaje, że gra, a grać nie umie, nie i trenuje. [OB]

Jest również wielu pseudotrenerów, którzy nie mają odpowiednich kwalifikacji do uczenia tenisa. Od kilku lat Polski Związek Tenisowy, wzorem zachodnich federacji, walczy z tym problemem. Wprowadzono licencje dla trenerów Polskiego Związku Tenisowego, którzy muszą podnosić kwalifikacje i brać udział w konferencjach szkoleniowych, w przeciwnym razie licencja wygasa. Niestety wciąż niewielu trenerów w ogóle o tym wie, a system egzekwowania licencji nie jest dość skuteczny, przez co wielu trenerów unika szkoleń.

Trenerzy nie tylko nie chcą zdobywać uprawnień do nauczania tenisa, ale również bardzo rzadko uczestniczą w konferencjach organizowanych przez Polski Związek Tenisowy. Podkreślali to moi rozmówcy.

No to już statystyka jest. Ze statystyki można wyciągnąć wnioski. Jeżeli w Polsce jest ponad 2000 osób, które posiadają uprawnienia instruktora, trenera itd., to jeżeli na konferencji w ciągu roku uczestniczy 200 osób czyli 10% to jest odpowiedź na pytanie czy się doszkalają czy nie. Ja ją oceniam na 200 osób, która jeździ na konferencje, doszkała się, poszukuje jakiś materiałów itd., no gdzieś ich widać. Cała reszta, no niestety jest nieaktywna. [NO]

Inny ważny problem związany z pracą trenerów w klubach wynika z nieprawidłowego sposobu ich zatrudniania. Często bywa też tak, że klub nie zatrudnia trenera w ogóle, a on sam sobie wynajmuje korty. Taki trener nie jest związany klubem, w każdym momencie może go opuścić wraz z zawodnikami. Na pewno nie usprawnia to funkcjonowania klubu. Poza tym trener korzysta z infrastruktury klubu, nie ponosząc dodatkowych kosztów.

Nieszczęście jest, że trenerzy są na swoim rozrachunku, oni powinni iść przez klub i klub powinien im wypłacać pieniądze. Powinien zarobić, powinny być listy trenerów w domku klubowym. Przychodzi klient i chce z tym, bo ten ma na przykład I klasę, ten ma mistrzowską, ten jest instruktor prawda, ten bierze tyle, bo to wiadomo, że musi być poparte kasą, ten ma grupowe, ten ma dzieci, specjalista. Natomiast tutaj uważam, że taka powinna być procedura, że my po prostu przychodzimy i mamy jasność, że tutaj płacimy, a nie do trenera. Klub również musi mieć zapłacone za miejsce pracy, bo w tej chwili to, co jest, to jest naprawdę nędza totalna. Bo nie może być tak, że przychodzi trener z koszem, kasuje i płaci tylko za kort. Przecież używa domku klubowego, choćby samochód jako parking, prawda, on i ten jego uczeń też się kąpie, myje, woda, elektryka itd. Za miejsce pracy musi też zapłacić. [ZK]

W świetle wypowiedzi rozmówców wizerunek trenera tenisa w Polsce nie przedstawia się pozytywnie. Trener tenisa, zdaniem rozmówców, to osoba bez odpowiednich kwalifikacji, niewykazująca chęci zmiany takiego stanu rzeczy. Na domiar złego, nie jest silnie związana z klubem, nie ponosi żadnych konsekwencji finansowych z tytułu korzystania z infrastruktury klubowej. Można zatem zadać pytanie: „Dlaczego w takim razie zarządzający w klubach dopuszczają takich trenerów do pracy?”. Jediną rozsądną odpowiedzią wydaje się stwierdzenie, że nie mają wyjścia. W Polsce liczba obiektów relatywnie wzrasta, a liczba wykwalifikowanych trenerów wciąż jest niezadowalająca. Zarządzający muszą zatem zgadzać się na pracę pseudotrenerów, bowiem przynosi to zyski klubowi. Innym niekorzystnym rozwiązaniem (o którym pisałem w poprzednich podrozdziałach) jest źle skonstruowany system motywacyjny dla trenerów wychowujących reprezentantów kraju. Jako że tacy trenerzy najczęściej nie uczestniczą w wyjazdach swoich zawodników na prestiżowe zawody, nie mają motywacji do szkolenia wysokiej klasy zawodowców. Z takich niekorzystnych uwarunkowań pracy trenerów w klubach wynikają jeszcze inne zależności. Trenerzy, wiedząc, że są niezbędni w klubie mogą prowadzić gry organizacyjne w celu zdobycia jeszcze większej władzy. Zagadnienie to rozwinę szczegółowo we wnioskach.

## ***Zawodnicy***

Zawodnicy w klubach tenisowych stanowią odrębną kategorię, jednakże w kontekście niektórych aspektów funkcjonowania w klubie przypominają opisywanych wyżej trenerów. Zawodnicy również są bardzo niezależni, najczęściej nie mają

kontraktów z klubem, tak jak ma to miejsce w przypadku np. kontraktów piłkarskich. Zawodnik otrzymuje pomoc z klubu, trener inwestuje w niego swój czas, tymczasem nie hamuje zawodnika przed możliwością zamiany klubu, nie ponosi on też żadnej odpowiedzialności za taką ewentualną decyzję. Nie jest on związany z klubem żadnym kontraktem, nie podlega zatem żadnym mechanizmom ani regulacjom, które w jakikolwiek sposób wiązałyby z klubem.

Tak że to jest taka dynamiczna sprawa, zwłaszcza z tymi zawodnikami, którym już się wydaje, że wszystko wiedzą. Jest strasznie nieuregulowana kwestia na linii klub –zawodnik; można w każdej chwili przejść, zostawić, to są bardzo niedobre rzeczy. Tak bo klub na przykład przez lata inwestuje, mówi: „Dobra, masz korty za darmo, masz trenera za darmo”. U nas w klubie na przykład przez lat – od 1991, no co najmniej 10 lat był „X” i on zawsze był najlepszy. I on od pewnego czasu dostawał wszystko prawie za darmo, płacił jakieś symboliczne pieniądze. Miał trenera, umowę indywidualną i właściwie odchodzi z dnia na dzień i zostaje się z niczym. Sprawa jest zupełnie nieuregulowana, więc przejścia są bardzo dynamiczne, co chwila to się zmienia. [CA]

Dopóki sprawa ta nie zostanie uregulowana, tak jak ma to miejsce na przykład w piłce nożnej, kluby mogą przestać interesować się rozwojem karier zawodników. Badanych bulwersował fakt, że klub inwestuje w zawodnika i nie ma z tego tytułu żadnych profitów. Klasowi zawodnicy, zdając sobie sprawę z takich uwarunkowań, mogą stawiać klubom żądanie niemożliwe do realizacji, oraz brać udział w różnych manipulacjach, co nie wpływa korzystnie na rozwój klubu.

Powyżej przedstawiłem główne grupy interesariuszy związanych z funkcjonowaniem klubów tenisowych w Polsce. Rozmówcy wskazali wiele zaniedbań, które hamują prawidłowy rozwój klubów. Wiele problemów dotyczy całego systemu i na poziomie klubu czy PZT nie będzie zmienione. Udoskonalenia na poziomie ogólnopolskim, które regulowałyby przede wszystkim uwarunkowania prawne trenerów i zawodników pracujących w klubach, są szansą wyjścia z impasu. Odrębnym problemem są kompetencje prezesów-działaczy pracujących w klubach na najwyższych stanowiskach. Tak skonstruowany system naczyń połączonych w klubach stanowi arenę gier organizacyjnych, które opiszę we wnioskach. Przewyciężenie takich gier może mieć duży wpływ na poprawę efektywności zarządzania klubów.

## **5.5. Wewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania organizacji tenisowych w Polsce**

Przedstawieni powyżej interesariusze klubów tenisowych decydują o sposobach zarządzania klubami. Istnieje jednak jeszcze wiele wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań, wpływających na zarządzanie klubami i ich kondycję.

### **5.5.1 System szkolenia i naboru zawodników do klubów w Polsce**

Wielu rozmówców podkreślało, że w Polsce nie ma sprawnego systemu szkolenia zawodników, który byłby spójny na wszystkich szczeblach drabiny: zawodnik–klub–Polski Związek Tenisowy. Podkreślali oni, że w naszym kraju rozwój zawodnika spoczywa w największej mierze na barkach rodziców. Kluby oraz Polski Związek Tenisowy nie dysponują odpowiednimi środkami, które mogłyby zapewnić zawodnikowi prawidłowy rozwój. Wiąże się to również z hybrydowym charakterem działalności klubów, o którym pisałem już wyżej.

Warto przyrzeć się również problemom, jakie występują w związku z naborem dzieci do szkolenia w klubie. To przecież mogą być przyszli zawodnicy, którzy będą stanowić o sile klubu i Polskiego Związku Tenisowego.

Ja wydaję już 5000 zł miesięcznie na tenis, a on ma dopiero 14 lat. No i co z tego, że jest w kadrze? Dwa razy do roku jakieś zgrupowanie i wyjazd na drużynówki. Wszystko muszę finansować sam. Jak się nie znajdzie sponsor, to nie wiem jak długo jeszcze będziemy się w to bawić. [BN]

Wielu trenerów oraz kierowników klubów twierdzi, że w Polsce tenis zawodniczy nie rozwija się, ponieważ nie mamy odpowiedniego programu rekrutującego dzieci do klubów. W obecnej sytuacji rynkowej kluby muszą radzić sobie same i dlatego do szkolenia przyjmują wszystkie dzieci, co zapewnia przede wszystkim systematyczny napływ składek członkowskich. Poniższą sytuację przedstawia nauczyciel wychowania fizycznego oraz jeden z trenerów tenisa:

(...) nie da się ukryć, że wszystko bierze się ze szkółek i ilości dzieci. Nasi rodzice zaczynają przyprowadzać dzieci i od razu wymagają: „ja bym chciał mieć w 3-osobowej grupie, 4-osobowej i płaci za to. A tak naprawdę duża selekcja się odbywa z dużej grupy dzieci, i to niekoniecznie od razu odbijających, tylko trzeba wiedzieć coś o sprawności tego dziecka, jego koordynacji, czy on jest rzeczywiście utalentowany ruchowo. A jak tego dziecka nie sprawdzimy i ileś tych dzieci nam się nie przewinie przez ręce,

to się nie dowiemy. Jak mamy szkolić przykładowo człowieka, którego przyjdzie tata i powie: „Panie, on jest zdolny, ja panu zapłacę. Nie wychowamy z niego, na tysiąc może jednego, który okaże się rzeczywiście summa summarum człowiekiem, który oprócz cech motorycznych posiada jeszcze tzw. głowę do grania w tenisa”. [DA]

Z jednej strony można zrozumieć właścicieli klubów przyjmujących dzieci do szkółki niezależnie od ich predyspozycji, gdyż klub w ten sposób pozyskuje niezbędne fundusze. Z drugiej jednak strony nabór dzieci bez jakiejkolwiek weryfikacji utrudnia dotarcie do dzieci uzdolnionych i rokujących zawodniczą przyszłość. Selekcja młodych sportowców powinna odbywać się spośród dużej grupy dzieci, jak to miało miejsce w relacji mojego rozmówcy, który opisuje sytuację przed 1989 rokiem:

Moja kariera tenisowa zaczęła się w wieku 7 lat. Chodziłam do szkoły podstawowej i były zapisy do klubu. W tym okresie był duży nabór dzieci do szkółek tenisowych. Szkoła była blisko kortów. Z 3 klas ze szkoły podstawowej było około 90–100 dzieci, zostało nas może z 20. Wszystko było bezpłatne. Dostawaliśmy sprzęt, wyjeżdżaliśmy na turnieje. Wyjeżdżaliśmy na obozy, wszystko było dofinansowane. Nie musieliśmy nic płacić, rodzice ani złotówki na sprzęt, na nic nie dawali. Myśmy dostawali sprzęt, dostawaliśmy piłki, dresy, dostawaliśmy legitymacje członkowskie, no i tak się zaczęło. [CW]

W czasach PRL, gdy kluby finansowane były przez państwo, dużo łatwiej było im dotrzeć do licznej grupy dzieci. Szkolenie było darmowe, więc wiele dzieci korzystało z rekrutacji. Z dużej grupy zawsze można było wybrać te najbardziej utalentowane. Dziś, kiedy za szkolenie trzeba płacić, do klubów najczęściej trafiają tylko dzieci z bardziej zamożnych rodzin. Rodzice za szkoły płacą i z tego tytułu mają wymagania, co nie ułatwia prawidłowego szkolenia. Inny problem wynika z faktu, że sporty drużynowe, takie jak piłka nożna czy siatkowa oraz masowe, takie jak lekkoatletyka, są relatywnie tańsze. Tam trafia najwięcej utalentowanej młodzieży, co jednocześnie oznacza, że do tenisa trafi niewielu.

Zdaniem rozmówców bez rozwiązań systemowych, dzięki którym będzie można przeprowadzić nabór dzieci na większą skalę, kluby nie przyciągną na szkolenia zdolnych dzieci mających predyspozycje do osiągnięcia w przyszłości sukcesów sportowych. Tenis w Polsce nie jest dyscypliną popularną i dzieci z własnej woli bardzo rzadko zgłaszają się do klubów. Przed kilkoma laty Polski Związek Tenisowy przeprowadził akcję pozyskiwania talentów w kilku większych miastach w porozumieniu

z jednym z banków, który finansował całe przedsięwzięcie. Dzieci przychodziły na pikniki, brały udział w konkursach i tak zaczynała się ich przygoda z tenisem.

To była taka akcja ogólnopolska. Sponsor był bank WBK i on dał na to pieniądze. Na to, żeby zrobić selekcję w formie pikników. Tam z tych dzieci była chyba pięćdziesiątka selekcjonowana i potem chodzili oni przez tydzień na półkolonie i my z tej pięćdziesiątki wybieraliśmy po 6 osób tam z rocznika czyli sześć- i siedmiolatków wybieraliśmy. Te dzieci gdzieś tam w klubie dalej trenowały, a ponieważ po 2–3 miesiącach stwierdziliśmy, że dwie godziny jest mało dla tych dzieci, to dostały jakby z klubu jedną godzinę, którą musiały częściowo płacić, na pokrycie kortu, jakaś tam symboliczna opłata, czyli jakby zaczęli współuczestniczyć w kosztach. Teraz to są już dziesięciolatki, to grają trzy razy w tygodniu po półtorej godziny, więc ta kwota tam wzrosła. Ale z tego, co wiem, to ta akcja gdzieś padła. No ale tak jak rozmawiałam z innymi trenerami, to była fantastyczna rzecz. [BB]

Brakuje jednak podobnych akcji, które miałyby na celu wyselekcjonowanie z dużej grupy dzieci tych najzdolniejszych, mających predyspozycje do gry w tenisa. Nie ma akcji ogólnonarodowych oraz odpowiedniego programu, który ułatwiłby ten proces. Kluby nie mają wystarczających środków, żeby mogły same przeprowadzać takie akcje, a Polski Związek Tenisowy również nie jest w stanie im pomagać. Związane jest to również z faktem, że tenisa nie uprawia się w szkołach. Kwestii tej poświęcony będzie kolejny podrozdział.

### **5.5.2 Tenis w szkołach**

Mimo iż czynnik ten nie jest bezpośrednio związany z zarządzaniem w klubach tenisowych, zdecydowałem się umieścić go w tej sekcji, ponieważ ściśle wiąże się ze szkoleniem klubowym zawodników. To bowiem szkoły są jednostkami, w których mamy „przegląd” wszystkich dzieci, również tych zdolnych ruchowo. Inicjacja tenisowa w szkole na pewno jest zachętą dla zdolnych dzieci do kontynuacji nauki w klubach, a stąd już niedaleko do kariery profesjonalnej.

W opinii moich badanych problemy związane z systemem szkolenia mają swoje źródła między innymi w kształceniu dzieci na poziomie szkoły podstawowej. Warto poświęcić nieco uwagi zajęciom sportowym, w których uczestniczą dzieci z klas I–III. Pojawił się bowiem ogromny problem, kiedy na mocy reformy szkolnictwa

wprowadzono tzw. program zintegrowany w najmłodszych klasach. Okazało się, że w klasach tych najczęściej nie przeprowadza się zajęć wychowania fizycznego.

W tych klasach po prostu nie ma takiego przedmiotu jak wychowanie fizyczne, które nie jest wydzielone. W klasach I–III jest nauczanie zintegrowane. Odrębny jest problem z tym, że te zajęcia prowadzone są przez nauczycielki od nauczania zintegrowanego. Nikomu nie ubliżając, w 80% są po prostu byle jakie, albo co gorsza nie ma ich w ogóle. Szkoda tylko dzieciaków. Jest to tak zwany złoty wiek ruchowy i jak go się zaniedba, to już się tego nie nadrobi. Faktycznie można by pomyśleć o jakiś zajęciach dodatkowych dla takich dzieci prowadzonych przez nauczyciela wychowania fizycznego, ale z kolei wyłania się inny problem. Łączna ilość godzin w klasach I–III nie może być większa niż 23–24 godziny tygodniowo. I tu jest pies pogrzebany. 18 godzin dzieciaki mają nauczania zintegrowanego, 2 religie, 2 lekcje języka obcego to już są 22 godziny. Do tego zespoły wyrównawcze i nie ma miejsca na sport. [BW]

Okazuje się, że reformując szkolnictwo, zapomniano ważnych zajęciach wychowania fizycznego dla dzieci w szkołach podstawowych. Odrębny problem to sposób, w jaki prowadzone są zajęcia ruchowe, które mają przypominać zajęcia wychowania fizycznego. Wielu trenerów narzekało, że dzieci są kompletnie nieprzygotowane do jakiegokolwiek wysiłku na zajęciach tenisowych. Dzieci, wielokrotnie pytane przez trenerów na zajęciach tenisowych, co robią na zajęciach z wychowania fizycznego w szkole, mówiły, że nie bardzo pamiętają, ponieważ takie zajęcia bardzo rzadko się odbywają. Jeżeli już do nich dochodzi, to często przeprowadzane są one w sali matematycznej czy na korytarzu.

Wynika z tego, że jeżeli dziecko nie trafi do żadnej prywatnej „szkółki sportowej” w klasach I–III, będzie miało znikome szanse na osiągnięcie sukcesu, bowiem w wieku 10 lat jest już z reguły za późno na inicjację zawodowej kariery w większości sportów. To właśnie w szkole potencjalnie istnieją doskonałe warunki do tego, aby nauczyciel wychowania fizycznego zidentyfikował dzieci wybitnie utalentowane sportowo. Skoro jednak nie ma odrębnych zajęć wychowania fizycznego w klasach I–III, to znalezienie potencjalnych następców Agnieszki Radwańskiej staje się niemal niemożliwe.

W szkołach tam mamy bardzo dużo roczników. Mamy przegląd całej populacji w Polsce i można wyznaczać, do której dyscypliny, kto ma jakie predyspozycje. Mamy przegląd i te talenty od razu łapiemy w szkole. Więc tutaj, chcąc mieć takiego Agassiego czy Samprasa, to my musimy no niestety wybitne jednostki szukać. [ZK]

Nie można szukać wybitnych jednostek w szkole, jeśli nie ma odrębnych zajęć ruchowych w klasach I–III. Jak pokazują badania, trening zawodnika, który dochodzi do mistrzostwa sportowego w wieku około 20 lat trwa lat kilkanaście (Szczypka 2010). Dlatego w tenisie trening powinno rozpoczynać już siedmioletnie dziecko. Na ten temat zabiera głos, na przykładzie Agnieszki Radwańskiej, jeden z interlokutorów:

Radwańska pierwszy swój turniej w wieku 6 lat wygrała, ta druga Ula miała 4 latka i też startowała w tym turnieju w Niemczech. 6 lat już turniej, to tak 4–5 lat musiała zacząć. Nie to nie ma tak, że z niczego się coś bierze. I ten proces szkolenia, jak tam jest pokazane u tej Radwańskiej, że on jest bardzo długi. I ona np. do pierwszego zwycięstwa kiedy ona tam zaczęła być zawodową zawodniczką, zaczęła startować w 2004 roku, w 2005 pierwszą klasyfikację WTA złapała. I teraz jak tam się liczy, kiedy ona zaczęła od 6 lat, to się okazuje, że ona np. w wieku 15 lat zaczęła mieć jakieś pierwsze symptomy, po 9 latach startów ona miała jakieś pierwsze pieniądze z tenisa. Nie? Więc ile czasu trzeba wkładać w to wszystko żeby mieć. [ZK]

Wybitni sportowcy zaczynają grać już w wieku 5–6 lat. Jak jednak pokazują wyniki badań (Szczypka 2010), taką szansę mają tylko te dzieci, których najbliżsi mają tego świadomość. Brak zajęć wychowania fizycznego w szkołach zmniejsza znacznie prawdopodobieństwo kariery sportowej nie tylko w tenisie, lecz także w każdej innej dyscyplinie sportu.

Inny problem wynika z tego, że tenis nie jest sportem popularnym i wielu nauczycieli wychowania fizycznego nie chce podjąć się przeszkolenia tak, aby móc przeprowadzić w ramach lekcji wychowania fizycznego zajęcia z tenisa. Często nie wiedzą o istnieniu takich możliwości, na przykład w postaci programu play&stay, który umożliwia prowadzenie zajęć z większą grupą dzieci nawet na sali gimnastycznej.

Jeżeli szkoła nie zaproponuje uczniom nauki podstaw tenisa, a rodzice sami nie zainteresują się tą dyscypliną, to dzieci najprawdopodobniej nigdy nie trafią na korty. Kluby organizują różnego rodzaju wydarzenia mające na celu mobilizację i rekrutację zdolnych dzieci do treningu lecz, jak opowiadają trenerzy, odzew jest znikomy.

My próbowaliśmy na przykład rok temu w Poznaniu, jest „PozBruk 15-ka męska” (turniej zawodowy mężczyzn „PozBruk” z pulą nagród 15 tysięcy dolarów<sup>17</sup>) i przy okazji tego turnieju, wiadomo, są jakieś tam wiadomości w prasie, daliśmy informację w prasie, że zapraszamy dzieci na piknik, na

---

<sup>17</sup> Informacja autora.



konkursy i potem najzdolniejsze dzieci będą mogły za darmo rozpocząć tutaj naukę – żadne dziecko nie przyszło. [TU]

Podobną akcję przeprowadzono w Bielsku-Białej:

U nas w klubie dziewczyny jeździły po wszystkich podstawówkach i przedszkolach w Bielsku. Były w 60 placówkach i rozmawiały z nauczycielami WF i dyrektorami, żeby zachęcić dzieci do gry w tenisa. Przygotowaliśmy taką akcję „Poszukujemy tenisowych talentów” i zapraszaliśmy wszystkie chętne dzieci na eliminacje. Zwycięzcy tych eliminacji mieli otrzymać roczne stypendium w klubie, sprzęt, wszystko za darmo. Były dwa podane terminy tych eliminacji, przygotowaliśmy się porządnie, a tu może z 10 dzieci przyszło łącznie na obie tury eliminacji. Nie rozumiem tego. [AD]

Jak wskazywało wielu moich interlokutorów, sytuacja taka w ogóle nie jest dla nich zaskoczeniem. Wiele dzieci nie dotrze do klubu, ponieważ nigdy nie dowie się o tego typu akcji. Nauczyciele niechętnie posyłają dzieci na zajęcia do klubów, ponieważ niejednokrotnie sami prowadzą różnego rodzaju zajęcia pozalekcyjne, a dzieci są ich klientami. Wyjątkowo zatem trudne jest przeprowadzenie takich akcji przez pojedyncze kluby i bez rozwiązań systemowych sytuacja w polskim tenisie nie zmieni się. Jak opisuje ten problem jeden z rozmówców, należy stworzyć program, zabezpieczyć fundusze oraz pozyskać odpowiednie osoby, które podejmą się systemowego wdrożenia tenisa do szkół:

To znaczy powiem tak: bez rozwiązania systemowego, gdzie my nie zaczniemy na dole pracować, póki nie zrobimy programu, który naprawdę wypromuje tenis na samym dole. Po pierwsze, wprowadzimy tenis do szkół. My nie nauczymy dziecka grać w szkole, ale pokażemy, że tenis jest. Dzisiaj połowa dzieci nie wie, że jest tenis to jest raz, dwa bez takiego programu, który podejmie systemowo jakby dzieci od najmłodszego wieku, który będzie realizowany nie przez kluby, bo moim zdaniem, centralnie jeden program jakby nadzorowany centralnie, tak? I wprowadzany. Który jakby będzie niósł za sobą wszystko – zmianę wizerunku tenisa jako sportu dostępnego, łatwego. Szanse na to daję powiedzmy to play&stay to będzie jakiś ogólnopolski program, który obejmie wszystkie dzieci. Żeby to zrobić, trzeba byłoby naprawdę mieć raz – program, dwa – kogoś, kto podejmie się realizacji tego i pieniądze, no bo to bez pieniędzy i bez osób, które będą od rana do wieczora pracowały nad zbudowaniem tego projektu i realizacją i wdrażaniem tego projektu i dostawał za to dobre pieniądze takich menedżerów, ludzi po studiach takich z głową. Ktoś, jak ty grał

w tenisa, musi warunek konieczny, znać się na tenisie, chce to zrobić i jeszcze ma wiedzę. [CA]

Wprowadzenie takiego programu wymaga spełnienia wielu warunków, często bardzo trudnych do realizacji. Polski Związek Tenisowy podjął już próby wprowadzenia tenisa do szkół, na razie jednak bezskutecznie:

My staraliśmy się już wiele razy dotrzeć do szkół, różnymi sposobami, jest to droga przez mękę. Po pierwsze, że tak, wprowadzili czwartą godzinę WF-u, którą oczywiście nauczyciele nie chcą wykorzystywać. Żeby tenis mógł zaistnieć w szkołach, musi przejść przez szkolny związek sportowy, musi być w programie współzawodnictwa. W szkole nie mogą powstawać klasy sportowe o profilu tenisowym, bo musi być program. Ale żeby ten program mógł być zatwierdzony, to musimy być w tych strukturach szkolnych związków sportowych. Może nam się coś teraz uda przez wprowadzenie programu play&stay. [PT]

Jak już wcześniej wspominałem, niewielu jest nauczycieli, którzy chcieliby się podjąć prowadzenia nauki tenisa w szkole. Znalezienie dwóch nauczycieli wychowania fizycznego w jednej szkole, którzy byliby chętni zainteresować tenisem szkolny związek, jest praktycznie niemożliwe. Potrzebna jest jeszcze akceptacja dyrektora szkoły. Sama jednak akceptacja dyrekcji szkoły nie wystarczy, aby wprowadzić tenis na zajęcia. Taki program wymaga przede wszystkim akceptacji Ministerstwa Edukacji Narodowej.

Jeżeli by to ktoś napisał taki program dla tenisa, przedstawił i zainteresował dyrektorów szkół, to wtedy na pewno można by wdrażać. Ale to jest pytanie po pierwsze do dyrektora szkoły, a po drugie do MEN, bo oni te programy zatwierdzają. Trzeba zobaczyć, czy taka potrzeba jest, czy szkoły są do tego przygotowane, jeżeli by były przygotowane, byłoby zainteresowanie, poparcie dyrektorów szkoły, albo trzeba też wykazać, że to zainteresowanie będzie. I wtedy jest cała procedura, składa się to już do MEN jest jakaś procedura przyjęta, tak myślę, i jeżeli taki program jest przyjęty, to jest możliwość wdrażania go w szkołach. [BN]

Ze względu na skomplikowane procedury wprowadzenia tenisa do szkół mało kto podejmuje się w naszym kraju takiej próby. Przeszkodę stanowią nie tylko procedury, lecz także brak chęci ze strony nauczycieli czy Ministerstwa. Wprowadzenie tenisa do szkół jest jednak jak najbardziej realne. Potwierdza to model słowacki. Słowackie Ministerstwo Szkolnictwa wraz ze Słowackim Związkiem Tenisowym przeprowadza właśnie narodowy proces wdrażania tenisa do szkół:

Od początku roku szkolnego 2011/2012 w związku z projektem „Tenis do szkół” przeprowadziliśmy już sześć szkoleń w różnych rejonach Słowacji. W każdym szkoleniu brało udział około 30 nauczycieli. W ciągu dwóch dni każdy może nauczyć się podstaw, aby pokazać dzieciom tajniki tenisa. Nauczyciele otrzymali również, specjalnie przygotowane na tą okazję, materiały metodyczne ułatwiające naukę tenisa. W projekcie „Tenis do szkół” bierze dziś udział ponad 300 szkół. W większości z nich tenis już funkcjonuje. Każda szkoła, w której nauczyciel przystąpi do szkolenia, może otrzymać darmowy sprzęt tenisowy: 60 plastikowych rakiet, 120 piłek, 25 rakiet dla dzieci, 60 piłek dla dzieci, 2 rakiety dla trenerów-nauczycieli i 2 zestawy materiałów na 10 zajęć. Sponsorami programu są Tatra Bank i Allianz. [IB].

Słowacki przykład jasno pokazuje, że jeżeli ktoś ma dobry pomysł i chęci, to wystarczy, aby zrealizować zadanie. Być może w Polsce zrzuca się odpowiedzialność na Ministerstwo i jest to tylko pretekst do braku chęci w podejmowaniu kroków naprawczych na szczeblu lokalnym. Niemniej jednak na pewno Słowakom jest łatwiej wprowadzić tenis do szkół, ponieważ ta dyscyplina sportu należy do najbardziej popularnych w kraju. Innym sprzyjającym czynnikiem jest fakt, że wiele kortów i klubów znajduje się w bezpośrednim sąsiedztwie ze szkołą, co również ułatwia inicjację tenisową.

Również we Francji tenis jest obecny na zajęciach w szkołach, a nauczyciele wychowania fizycznego mają skończony podstawowy kurs nauczania tenisa:

Przecież we Francji też tak jest, każde dziecko ma kontakt z tym tenisem, jest przede wszystkim minitenis bardzo rozpowszechniony i każdy nauczyciel ma podstawowy kurs, jest przygotowany jeżeli chodzi o nauczanie podstawowe, minitenis. Każde dziecko ma kontakt z tenisem i wiadomo, że jakaś część tych dzieci zostaje i potem gra w tego tenisa. [AS]

We Francji istnieje inny program szkolenia, który obliguje nauczycieli do posiadania podstawowych kwalifikacji tenisowych, co później procentuje w rozwoju zawodników.

W Polsce również daje się zaobserwować pierwsze próby powoływania klas sportowych o profilu tenisowym, lecz ciągle tych inicjatyw jest niewiele i bez rozwiązania systemowego, takiego jak choćby na Słowacji, ciężko będzie uzyskać satysfakcjonujące wyniki.

Klub zaczął działać rekreacyjnie, ale z uwagi na to, że klub zorganizował powstanie klasy sportowej – tenisowej więc te dzieci poszły tam do tej klasy, to jest pierwsza klasa gimnazjalna i od około trzech lat dzieci coraz bardziej zaczynają grać na zawodach poza klubem. Wygląda to tak, że mają trzy razy w tygodniu od 7 do 9 zajęcia tenisowe, oprócz tego zajęcia wychowania fizycznego w szkole – ogólnorozwojowe i trzy razy w tygodniu zajęcia treningowe z tenisa po południu. Prowadzi nauczyciel ze szkoły. Ale one nie są tenisowe, to jest w ramach wychowania fizycznego, takie bardziej ogólnorozwojowe. [CB]

Reasumując: nie najlepiej rysuje się sytuacja polskiego tenisa w kontekście jego inicjacji wśród dzieci. Problem zaczyna się w szkołach, w których zajęcia wychowania fizycznego nie odbywają się wcale, albo też są na niskim poziomie. Nikt nie jest zainteresowany wprowadzeniem tenisa do szkół, przez co dzieci mają ograniczony dostęp do zajęć tenisowych. Szkoły niechętnie współpracują z klubami w celu zainteresowania dzieci zajęciami tenisowymi w klubach.

### **5.5.3 Relacja zawodnik–klub–Polski Związek Tenisowy**

Po przeprowadzeniu rekrutacji dzieci do szkoły tenisowej w klubie pojawiają się kolejne przeszkody związane z funkcjonowaniem w nim zawodnika, jego treningami, finansowaniem tych treningów oraz z ewentualnym powołaniem zawodnika do kadry narodowej przez Polski Związek Tenisowy. Jak twierdzi jeden z rozmówców, w klubach nie ma odpowiedniego systemu szkolenia, który byłby wystarczająco konstruktywny i realizowany przez trenerów. Bardzo ważnym etapem powinno być stworzenie centralnego systemu szkolenia, który mógłby być realizowany w klubach i który brałby pod uwagę indywidualne cechy zawodnika, czy też kalendarz jego startów:

Podstawowym mankamentem to jest brak programu szkolenia w klubach. Dla mnie dobry program to jest taki, który uwzględnia specyfikę zarówno dzieci jak i młodzieży. Ich możliwości fizyczne, psychomotoryczne, itd., zapewnienie przez klub wzorcowej opieki trenerskiej, wychowawczej i dobrego programu nauczania ukształtowanego perspektywicznie, nie na dziś, bo często jest tak, że my szybko, czy rodzice, czy dzieci chcą osiągnąć sukces liczący się, wygrać spartakiadę podwórkową. Dobra organizacja klubu to jest powiedziane, gdzie jest rekreacja, gdzie jest wyczyn. I dla wyczynu czy dla rekreacji musi być program. Ktoś musi odpowiadać za ten program. Wszędzie powinna być w szkoleniu, tym zawodniczym, piramida. Dużo osób początkujących, minitenis, miditenis i potem ta piramida zawęża

się. Układ szczeblowy, ta etapizacja szkolenia musi być przestrzegana. Są inne zadania dla 10-latków inne dla 12-latków; to wynika zarówno z rozwoju biologicznego, intelektualnego jak i rozwoju sportowego. [PL]

Autor wypowiedzi zwraca uwagę na fakt, który w rozprawie był już akcentowany wiele razy. Wiąże się on z tym, że w Polsce jest wiele klubów hybrydowych, starających się łączyć rekreację z wyczynem. Jest to jednak niezwykle trudny proces, który w polskich realiach rzadko się sprawdza i w efekcie zarówno wyczyn, jak i rekreacja są zaniedbane. Nie ma odpowiedniego planu odrębnego do szkolenia na różnych poziomach. Również kadra trenerska najczęściej zajmuje się jednocześnie rekreacją i zawodnikami, na czym zawsze ktoś cierpi.

W klubach nie ma odpowiedniego systemu szkolenia, bowiem, zdaniem rozmówców, o czym już pisałem wyżej, niewielu polskich trenerów chce się doskonalić zawodowo. Mimo iż, wzorem związków w krajach zachodnich, PZT wprowadził system licencjonowania trenerów, w rzeczywistości tylko nieliczni mają licencję. Być może wiąże się to ze złym systemem motywowania trenerów w klubach:

W klubie musi być jakiś taki mechanizm, że trener będzie zainteresowany podnoszeniem kwalifikacji, bo nie tylko licencja, ale w klubie musi taki mechanizm działać, żeby on wiedział, że on więcej zarobi, bo będzie więcej wiedział, bo będzie więcej pracował, jeżeli się będzie doskonalił. Bo sam związek, który wydaje licencje, raptem licencjonowanych jest w Polsce 250 trenerów, a uczy w Warszawie ponad 500. Trener odpowiedzialny za szkolenie zawodnicze musi współpracować z trenerami swoimi prowadzącymi grupy. On musi być trenerem doświadczonym, światłym. Widzącym świat tenisowy jutra, nie dzisiaj. Myślę, że to jest do zrealizowania, że tak było przedtem i to dawało efekty; że trener miał dwóch, trzech trenerów, którzy zajmowali się zawodnikami w poszczególnych grupach wiekowych, no najlepszymi w tych klubach. [PL]

Istnieje duży problem z egzekwowaniem kwalifikacji trenerskich w klubach. Trenerzy najczęściej pracują w klubie na zasadzie prowadzenia własnej działalności. Właściciele klubów cieszą się, gdy taki trener przyprowadza na korty zawodników, ponieważ mają przychody z wynajmu kortów. Nie sprawdzają kwalifikacji trenerskich bo wtedy mogliby stracić przychody.

Kończąc rozważania w tym podrozdziale, należy zwrócić uwagę na kilka nieprawidłowości, które hamują rozwój klubów i ich zawodników. Przyczynia się do tego

brak konsekwencji w egzekwowaniu kwalifikacji trenerów, nieuregulowane relacje zawodników z klubami, a przede wszystkim hybrydowy charakter klubów, który powoduje, że w klubach tych nie ma jednoznacznego podziału na rekreację i wyczyn przez co szkolenie jest nieefektywne.

#### **5.5.4 Efektywność<sup>18</sup> działalności klubów w opinii badanych**

Z moich badań wynika, że rozmówcy w dość różnorodny sposób postrzegają pojęcie efektywności w odniesieniu do klubów tenisowych: na ogół patrzą na nią przez pryzmat osiągniętych wyników finansowych lub skuteczności w szkoleniu zawodników.

Wszyscy rozmówcy zgodnie stwierdzili, że w dzisiejszych czasach trudno zarządzać klubami, które są kompletnie nieopłacalne. W czasach przed transformacją kluby utrzymywane były przez państwo i samorządy. Dzisiaj pomoc ta jest znacznie niższa, a koszty działalności, szczególnie w okresie zimowym, są ogromne, co powoduje, że kondycja klubów po zmianach wolnościowych stale się pogarsza. Według badanych wielu członków zarządów działało w klubach przed 1989 rokiem i robi to nadal, lecz nie umie przystosować się do obecnych realiów, co zdecydowanie hamuje rozwój klubów. Cierpią na tym przede wszystkim zawodnicy, którzy zdani są wyłącznie na siebie.

Natomiast to pytanie, które pan mówi, że dlaczego tenis nie zyskał prawdą w tym nowym czasie. No, jak powiadam, nie było na tyle obiektów, nie było rozgrywek takich jak na przykład siatkówka, drużynowych, które byłyby w telewizji, w związku z tym to spowodowało, że jakichś większych sponsorów kluby nie mogły zyskać, a jak kluby nie mogą zyskać, to nie ma tego szkolenia. Jak nie ma szkolenia, to nie pojawiają się zawodnicy ilościowi i jakościowi. Słabość klubów finansowa zaraz po tej transformacji, bo mnie akurat to dotknęło, ja na przykład miałem grupę, która jak wyjeżdżałem w Polskę, to wszyscy się jej bali, ale przy tej transformacji wszyscy przestali grać, bo jak trzeba było zapłacić, a przedtem mieli wszystko za darmo, to skończyli granie. I kluby słabe nie były w stanie nawet zapłacić trenerów, w związku z tym trenerzy zaczęli działać na zasadzie własnej działalności gospodarczej i robią to, co

---

<sup>18</sup> Na gruncie zarządzania Stoner i Wankel (1994) definiują efektywność jako rezultat podjętych działań, opisany relacją uzyskanych efektów do poniesionych nakładów. W przypadku klubów tenisowych, mających często rozbieżne i trudne do kwantyfikacji cele, pomiar i ocena efektywności mogą być niejednoznaczne i utrudnione. Celem niniejszego rozdziału nie jest jednak analiza efektywności od strony teoretycznej, ale przedstawienie tego pojęcia widzianego oczami środowiska ludzi związanych z tenisem.

przynosi im pieniądze. I to jest najlepszy przykład, że szkolenie sportowca profesjonalnego jest nieopłacalne, bo nikt tego nie robi. [FS]

Kluby w związku z tym nie szkolą zawodników profesjonalnych, nie mając odpowiednich środków. Szkolenia te są bardzo kosztowne, a klub nie otrzymuje z tego tytułu żadnych profitów.

Jeszcze jest tak, że te dyscypliny, bo teraz jest też troszeczkę tak jakby, może nie wina tenisa, ale tenis się tu jakby nie wpisał w ten cały kierunek, bo... kto ma pieniądze? Pieniądze mają te dyscypliny, które mogą wyszkolić zawodnika i go sprzedać, czyli piłka nożna, siatkówka, koszykówka i po prostu szkolą i ich sprzedają. W tenisie szkolenie jest po prostu charytatywne: ty szkolisz i nie możesz sprzedać, a potem zawodnik zarabia na sobie, mało tego on jeszcze pluje na ciebie, że ty za mało pracujesz. [FS]

O tym, że nie tylko szkolenie zawodników, ale i prowadzenie klubu nie należy do opłacalnych zajęć świadczy wypowiedź jednego z działaczy, który słusznie stwierdził, że prowadzenie klubu bez dofinansowania ze środków budżetowych lub też bez sponsoringu, z samej z działalności operacyjnej, jest niemożliwe:

Powstał nowy klub, piękny, wszyscy tam idą teraz grać. Ale dlaczego, tylko dlatego to się utrzyma, że faceci wyłożyli kasę i dalej dopłacają. Dalej jeżeli nie jest wsparcie, bo kiedyś kluby miały wsparcie z państwowych pieniędzy poprzez państwowe przedsiębiorstwa. Teraz tego nie ma, jeżeli samorząd nie znajdzie kasy, a nie znajduje, bo na przykład w Bytomiu to jest pierwszoligowa drużyna piłkarska, która pochłania wszystkie pieniądze, a tam jakieś marne pieniądze są czyli na przykład na prowadzenie młodzieży dwa razy w tygodniu po godzinie. [FS]

Również wolontariat nie sprawdza się w funkcjonowaniu klubów. Polacy są społeczeństwem, które od niedawna żyje w gospodarce wolnorynkowej, a wolontariat nie jest jeszcze wystarczająco rozwiniętą i popularną formą aktywności. Praca bez wynagrodzenia niesie ze sobą ryzyko braku solidności i niewystarczającego zaangażowania pracownika.

Póki Polska będzie takim krajem, jakim jest, czyli ludzie będą mieli tak niskie dochody, to ten wolontariat zawsze będzie miał, mówiąc wprost, problem. Chodzi o to, że na Zachodzie wolontariuszami jest mnóstwo ludzi starszych, którzy mają godziwe emerytury, mają czas realizować swoje pasje, spotykać się z innymi ludźmi, pomagać im. A u nas co no emeryt, gdzieś tam dorabia żeby przeżyć. Jeśli chodzi o młodych ludzi, to też każdy

tam szuka jakieś pracy czy studiując, żeby po prostu zarobić na swoją przyszłość i w tym momencie tych wolontariuszy, tej działalności nie jest zbyt wiele. [ZK]

Wszyscy rozmówcy zgodnie twierdzą, że wolontariat w polskich klubach tenisowych jest rozwiązaniem nieskutecznym. Polska jest społeczeństwem na dorobku, a żeby uprawiać wolontariat, trzeba mieć zapewnione dofinansowanie z innych źródeł. Dlatego też ani młodzi, ani starsi ludzie nie garną się do wolontariatu, szukają bowiem pracy, w której mogliby zarobić. Również stereotyp tenisa jako sportu snobistycznego i elitarnego nie sprzyja poszukiwaniu wolontariuszy. Wolontariusze sprawdzają się w szeroko pojętej pomocy społecznej, takiej jak choćby hospicja. Czują się zobowiązani, aby pomagać takim osobom. W działalności sportowej rzadko się występuje sytuacja, żeby trener był wolontariuszem. On sam musiał zainwestować wysokie środki pieniężne w zdobycie umiejętności i ukończenie kursów, więc chciałby pracą zarobkową odzyskać te pieniądze.

Reasumując: obecne uwarunkowania funkcjonowania klubów powodują, że nie osiągają one odpowiednich zysków, które mogłyby pomóc im w funkcjonowaniu na odpowiednim poziomie. Zyski, nawet te, które muszą być przeznaczone na działalność statutową, są niezmiernie ważne, bowiem zapewniają komfort pracy i pozwalają na pomoc zawodnikom. W przeciwnym razie mogą być poważnym zagrożeniem dla dalszego istnienia klubu. W wypowiedziach rozmówców pojawiają się jednak opinie, że efektywność klubu i zarządzania klubem w dużej mierze jest zależna od czynników zewnętrznych (wadliwego systemu). Zrzucanie odpowiedzialności na zewnątrz to przykład zewnętrznego umiejscowienia kontroli, które może być po części uzasadnione specyfiką polskiego sportu, ale też wskazuje, że ten system jest z każdej strony trudny do zreformowania, gdyż ludzie związani z zarządzaniem klubami przeświadczeni są o braku możliwości poprawy sytuacji.

## **5.6 Dobre praktyki stosowane w innych krajach**

W trakcie wywiadów moi rozmówcy odwoływali się do zagranicznych przykładów i modeli zarządzania. Warto w związku z tym prześledzić rozwiązania systemowe stosowane przez europejskie federacje, które pomagają im działać efektywniej i osiągać świetne rezultaty na arenie światowej i które – zgodnie z zasadą benchmarkingu – warto zdaniem moich rozmówców naśladować.



Francja ma wielkie tenisowe tradycje, trudno więc Polsce się z nią porównywać; warto jednak przyjrzeć się, jak działa francuski związek.

To jest ten właśnie cały system tych naczyń połączonych. Brakuje systemowych działań, rozwiązań, które ktoś wprowadza tak jak we Francji, tylko tam już to robią czterdzieści parę lat. Systematycznie budują, a my tak trochę to tutaj, trochę tutaj. We Francji po pierwsze jest supersystem, związany z licencjami. Oni mają 1 200 000 ludzi, którzy płacą roczną składkę. Ci ludzie to są członkowie klubów. System wyborczy zbudowany jest na zasadzie, ile kto ma licencji, tyle ma głosów. No i dzięki temu związek ma bardzo dużo pieniędzy na realizację różnych rzeczy, bo to jest 36 milionów euro z samych licencji; tak to jest naprawdę dużo pieniędzy. To jest w ogóle abstrakcja w porównaniu z tym co ma PZT. My myślimy tak, no ale jest dobrze, grało tam nie wiem ileś dzieci w Talentiadzie to jest super i cieszymy się. Tylko nikt nie patrzy, że w roczniku jest 300 000 dzieci, a grało nie powiem ile, nieważne. Już mi się za to dostało, że mówię o tym głośno. [CA]

Francja jest dużo bardziej zamożnym krajem od Polski, co nieco zmienia postać rzeczy, ale również tam nie wszystkie rozwiązania były dobre od samego początku. Systematyczną pracą Francuzi doszli jednak do wymiernych wyników, pozostawiając wskazówki innym krajom. W Polsce pojawiają się również pierwsze próby usystematyzowania tenisa na różnych szczeblach działalności. Powstał system licencjonowania trenerów, klubów, sędziów, organizatorów turniejów. Chociaż wiele ludzi broni się przed płaceniem licencji, to wydaje się, że ta droga jest prawidłowa. Być może systematyczna praca wzorem modelu francuskiego również przyniesie za kilka lat wymierne efekty. Można też konfrontować pewne rozwiązania słowackie, o których mówi jeden z rozmówców:

Słowacja, zrobili taką grupę 6 czy 7 dziewczyn one były, na Słowanie miały swoją siedzibę, trenerów, wyjazdy. Była taka sytuacja, że do 200 WTA, jak jest, to oni zabierają pieniądze za zwycięstwa w turniejach, ale wszystko finansują. Powyżej 200. miejsca WTA możesz się uwolnić. Jeszcze słyszałam, że w Słowacji, każdy zawodnik oddaje jakiś procent do związku słowackiego, 1 czy 2%. Te pieniądze są inwestowane w młodzież i oni ciągle osiągają sukces. [TT]

O ile rozmiary rozwiązań francuskich wydają się ciężkie do realizacji w polskich warunkach, o tyle model słowacki jest jak najbardziej możliwy do zrealizowania.

Inne rozwiązania systemowe zapewniły Czechom wspaniałą infrastrukturę i pasmo ciągłych sukcesów w tenisie:

To pytanie zawsze pada czemu w Czechach mogą, a u nas nie. Pierwsze, to jest to, że społeczeństwo inaczej myśli o sporcie, inne jest społeczeństwo, prosportowe. U nas podobno 7% społeczeństwa przeznacza wolny czas i trochę pieniędzy na zajęcia sportowe, rekreację sportową. Więc to jest tutaj znacząca różnica. Jeśli chodzi o tenis, to tenis nigdy nie był, że tak powiem popierany przez władzę jako dyscyplina w Polsce. W Czechach jest kapitalna sprawa, mianowicie, to ostro powiem: politycy się nie wtrącają do sportu. W taki sposób, że oni mają pieniądze na inwestycję z klucza, a nie z przydziału politycznego. Czyli im polityka nie przeszkadza, bo oni mają wśród tam, powiedzmy, 40 dyscyplin sportu jako tenis tam gdzieś pewnie klasyfikowany wysoko, dostaje określone pieniądze na inwestycje i dlatego oni mają 8 czy 10 ośrodków tenisowych, które sobie wybudowali za komuny. Oni mają zielone światło i inne sposoby inwestowania niż my. [FS]

W warunkach amerykańskich warte do zaadaptowania byłyby sposoby zatrudniania trenerów w klubach. Każdy trener, który pracuje, w zamian za korzystanie z infrastruktury klubowej, musi oddawać część swoich zarobków do kasy klubu.

No ja muszę co miesiąc oddawać 30% zarobków klubowi i jeszcze sobie opłacić składkę na ubezpieczenie. Za to mogę korzystać z całej infrastruktury klubowej, to jest z kortów, basenu czy siłowni. I każdy trener, który pracuje u nas w klubie, musi oddawać 30% do klubu. To jak ja zarobię 10 000 dolarów miesięcznie, to 3 000 muszę oddać do klubu plus składki na ubezpieczenie. Ja daję do klubu na składki, a oni mi tam wszystko załatwiają. [SD]

Zdaniem badanych rozwiązania stosowane w innych krajach pokazują, że istnieje możliwość efektywnego zarządzania tenisem tak na poziomie klubów, jak całego systemu. Potrzebna jest konsekwencja w działaniu, ale również pomoc władz na szczeblu wojewódzkim i ogólnokrajowym. Rozwiązania czeskie, a przede wszystkim słowackie wydają się efektywne i możliwe do zrealizowania w polskich warunkach. Coraz więcej bowiem w naszym kraju jest zawodników klasyfikowanych na listach ATP i WTA, co oznacza, że pieniądze zainwestowane w zawodnika mają szansę się zwrócić. Kluby, które pomagają zawodnikom w osiągnięciu mistrzostwa sportowego, powinny również partycypować w zyskach zawodników. Przy dobrze skonstruowanych umowach pomiędzy zawodnikami i klubami obie strony mogą czerpać korzyści.

## **5.7 Szanse i zagrożenia dla działalności klubowej w Polsce**

W podrozdziale tym dokonuję podsumowania rozważań związanych z zarządzaniem w klubach tenisowych. Na podstawie opinii rozmówców określłam podstawowe szanse i zagrożenia w prowadzeniu tego typu działalności. Opieram się również na analizie literatury, jaką przeprowadziłem w rozprawie.

Na początku skoncentruję się na zagrożeniach, gdyż z badań moich wynika, że jest ich znacznie więcej niż szans. W celu usystematyzowania tego podrozdziału zagrożenia podzielone zostaną na następujące kategorie: polityczno-prawne, społeczne i kadrowe, ekonomiczno-finansowe, organizacyjne oraz infrastrukturalne.

### **Zagrożenia polityczno-prawne**

Zagrożenia polityczno-prawne mogą być różne, w zależności od tego, w jakiej formie prowadzony jest klub. Istnieją trzy rozwiązania: forma stowarzyszenia oraz spółka lub jednoosobowa działalność gospodarcza. Wiele klubów prowadzonych jest na podstawie prawa o stowarzyszeniach, ponieważ ta forma nie jest opodatkowana, a członkowie klubu wpłacają nieopodatkowane składki. Jest to duże udogodnienie, zważywszy na fakt, że od 2011 roku obowiązuje 23-procentowy podatek od usług sportowych. Zagrożeniem finansowym dla działalności klubu mogą być podejmowane przez niego inwestycje – w przypadku budowy np. hali klub nie może odzyskać zapłaconego podatku z takiej inwestycji. Jeżeli zaś klub prowadzony jest w formie spółki lub działalności jednoosobowej, to trzeba liczyć się z opłatą pełnego podatku za usługi sportowe. Znacznie trudniej w tej formie otrzymać też dofinansowanie na szkolenie z Urzędu Miasta lub Gminy, o czym często wspominali rozmówcy; stowarzyszenia w tym wypadku są w uprzywilejowanej sytuacji.

### **Zagrożenia społeczne i kadrowe**

Jak pokazują wyniki badań ankietowych na temat postrzegania tenisa w Polsce, na przykładzie mieszkańców Bielska-Białej i Warszawy, tenis nie jest w naszym kraju sportem popularnym. Niewielu badanych wymienia go wśród najpopularniejszych dyscyplin sportowych. Najczęściej braku popularności upatruje się w tym, że tenis jest sportem droгим, trudno dostępnym, a kortów w naszym kraju jest wciąż niewiele. Wielu badanych stwierdziło, że tenis jest sportem snobistycznym. Prowadzenia działalności

w tej branży może się wiązać z brakiem zainteresowania ze strony mieszkańców miast czy dzielnic, w których klub będzie funkcjonował:

Ogólnie małe jest zainteresowanie tenisem. Na przykład w weekendy korty u nas świecą pustkami. Trzeba organizować różne turnieje, żeby w sobotę coś się działo. Ale to i tak jest mało chętnych. W Mazańcowicach zrobili na kortach badmintona i na turniej przyszło 30 osób, a na turniej tenisa 10.  
[MW]

Zagrożeniem może być również problem w znalezieniu odpowiedniej kadry trenerskiej, która będzie mogła poprowadzić zajęcia na korcie. W Polsce trenerzy w większości nie chcą się doksztalać. Jak wynika z informacji podanych za oficjalną stroną internetową trenerów PZT, w Polsce jest tylko 229 licencjonowanych trenerów na 2584 licencjonowanych zawodników oraz 250 000 zawodników grających w tenisa rekreacyjnie (Tennis Europe 2011).

Innym zagrożeniem dla efektywnego funkcjonowania klubu są ich zarządzający. Zdaniem rozmówców wielu z nich nie ma odpowiednich kwalifikacji, przez co niewydolnie prowadzą klub. Inne zagrożenie stanowią nieuregulowane prawnie zobowiązania trenerów i zawodników wobec klubu, co sprawia, że nie muszą się z nim należycie utożsamiać i mogą go z łatwością zamienić na inny.

### **Zagrożenia ekonomiczno-finansowe**

Łączą się one bezpośrednio z zagrożeniami społecznymi. Wielu ankietowanych stwierdziło, że tenis jest sportem snobistycznym i drogim, a Polacy nie należą do narodów zamożnych. Może okazać się, że klub nie będzie w stanie utrzymać się na rynku z powodu braku chętnych do gry. Potencjalni klienci wybiorą być może sport tańszy, który sprostą ich możliwościom finansowym.

Widać, że ludzie nie mają pieniędzy. Liczą każdy grosz. A jak zrobiliśmy groupona, to trochę ludzi przyszło, no bo wiadomo dużo taniej. Ze szkółkami też jest podobnie; na początku wszyscy chodzą, a potem jak trzeba podpisać deklarację i zapłacić, to wielu rezygnuje [MW]

Bariera finansowa może okazać się poważnym problemem w funkcjonowaniu klubów. Kluby nie mogą obniżać drastycznie cen wynajmu kortów, bowiem zaporą są wysokie koszty utrzymania obiektów.

## **Zagrożenia organizacyjne**

W przypadku klubów, które utrzymują się głównie z dofinansowania z Urzędu Miasta należy się też liczyć z wieloma formalnościami, jakie trzeba spełnić, aby uzyskać fundusze z Urzędu Miasta. Tenis w Polsce wciąż przegrywa jednak z innymi dyscyplinami sportu i nie można mieć gwarancji, że takie dofinansowanie się otrzyma, a praca włożona w przygotowanie wniosku zostanie zmarnowana. Wnioski konstruowane są w ten sposób, że na początku roku należy założyć budżet klubu związany ze szkoleniem. Tenis jest sportem, w którym ciężko jest założyć w styczniu, jak będzie wyglądał proces szkolenia pod koniec roku. Jeżeli nastąpią zmiany spowodowane kontuzjami zawodników i nie będą oni mogli skorzystać z części środków publicznych, klub będzie zmuszony do zwrotu pieniędzy. Taki proces może znacznie zachwiać stabilną działalność klubu.

Trzeba bardzo uważać przy wypełnianiu wniosku. Często okazuje się, że kluby założą po swojej stronie zbyt duże przychody, których nie zrealizują. Z tym wiąże się później zwrot pewnej części dofinansowania, proporcjonalnie oczywiście do wkładu własnego. [BK]

Na ten czynnik moi rozmówcy zwracali uwagę, uważają bowiem, że taki sposób finansowania polskiego sportu jest bardzo nieefektywny.

## **Zagrożenia infrastrukturalne**

Infrastruktura jest kategorią ekonomiczną i obejmuje podstawowe urządzenia oraz instytucje świadczące usługi niezbędne do należytego funkcjonowania produkcyjnych i usługowych działów gospodarki. Infrastruktura techniczno-ekonomiczna obejmuje urządzenia do świadczenia usług w różnym zakresie. Infrastruktura społeczna obejmuje zaś ogół podstawowych urządzeń i instytucji społecznych – niezbędnych do istnienia i funkcjonowania społeczeństwa jako całości – świadczących usług w różnych dziedzinach. Infrastruktura stanowi istotny czynnik społeczno-gospodarczego rozwoju a rozwój ośrodków sportowych wymusza budowę i rozbudowę dróg, niektórych urządzeń i infrastruktury, takich jak wodociągi, kanalizacja, sieć sklepów (Jalinik 2010).

Właśnie owa infrastruktura może stanowić duże zagrożenie dla funkcjonowania klubów tenisowych. Jak wynika z obserwacji ośrodków, najczęściej znajdują się one na obrzeżach miast i największym problemem jest utrudniony dojazd ze względu na złą infrastrukturę dróg czy nieustanne ich remonty. Do innych zagrożeń można zaliczyć:

- brak ścieżek rowerowych oraz ścieżek pieszych,
- brak dróg dojazdowych lub złą nawierzchnię,
- brak parków i placów zabaw na obiektach sportowych,
- brak małej gastronomii w tych obiektach.

Wszystkie wymienione zagrożenia przy spełnieniu różnych warunków mogą stać się szansą dla rozwijających się klubów tenisowych czy ośrodków tenisowych zarządzanych przez wykwalifikowanych menedżerów. Poniżej przedstawiam szanse: polityczno-prawne, społeczne i kadrowe, ekonomiczno-finansowe, organizacyjne oraz infrastrukturalne, dla nowych obiektów tenisowych.

### **Szanse polityczno-prawne**

Zarówno szanse, jak i zagrożenia polityczno-prawne mogą być różne w zależności od formy prawnej prowadzonej działalności. Jeżeli klub prowadzi działalność stowarzyszeniową, to szansą jest brak konieczności odprowadzania podatku od prowadzonych usług na kortach. Jeżeli zaś prowadzi działalność w formie spółki, to w wypadku dużych inwestycji może liczyć na zwrot podatku z Urzędu Skarbowego. Jeżeli chce uzyskać ulgi podatkowe i nie płacić podatku od usług, to można zarządzać jednocześnie spółką i stowarzyszeniem.

Plusem prowadzenia podwójnej działalności jest to, że klub nie musi płacić podatku od składek członkowskich, a w spółce można odzyskać podatek od inwestycji [MW].

Każda wymieniona działalność ma korzystne i mniej korzystne rozwiązania polityczno-prawne. Łącząc spółkę i stowarzyszenie, można podwoić korzyści. Należy jednak pamiętać, że taka forma podwójnej działalności niesie za sobą inne koszty, związane z większymi nakładami pracy.

### **Szanse społeczne i kadrowe**

Choć tenis nie jest w Polsce sportem popularnym, to w ostatnim czasie daje się zaobserwować tendencja do pewnego wzrostu popularności. Sukcesy sióstr Radwańskich sprawiają, że coraz więcej dzieci chce iść ich śladami.

Można ostatnio zauważyć zwiększone zainteresowanie tenisem. Szczególnie po Wimbledonie, gdzie Radwańska awansowała do finału, przychodzi więcej dzieci [PL]

Polskie społeczeństwo również staje się coraz bardziej świadome korzyści płynących z aktywności sportowej, a rodzice częściej zachęcają swoje dzieci do gry w tenisa; sami również decydują się na systematyczne treningi. Potrzebna jest jednak ciągle odpowiednia promocja i współpraca ze szkołami, która – jak wskazywało wielu rozmówców – jest bardzo ciężka.

### **Szanse ekonomiczno-finansowe**

Szans ekonomiczno-finansowych wciąż można upatrywać w funduszach unijnych. Kluby i ośrodki sportowe mogą starać się o dofinansowanie swojej działalności z Unii Europejskiej i wiele placówek z takiej szansy korzysta. Inne możliwości pomocy zapewniają Urzędy Miejskie. Jeśli klub zainwestuje w infrastrukturę, dzieci i będzie miał duże grupy zawodników, to Urząd Miejski zdecydowanie chętniej zainwestuje większe środki na wsparcie takiego klubu.

Przy składaniu wniosku należy zaznaczyć liczbę dzieci uczestniczących na szkolenie. Trzeba zrobić plan szkolenia i się go trzymać, bo urzędnicy w każdym momencie mogą sprawdzić, czy dzieci faktycznie uczestniczą w zajęciach. Jednak czym więcej dzieci, tym można starać się o większe środki. [BK]

Należy zwrócić również uwagę, że coraz chętniej duże przedsiębiorstwa pomagają klubom w zamian za reklamę.

### **Szanse organizacyjne**

Szanse w zakresie organizacji mogą dawać różnego rodzaju szkolenia, jakie oferują często Urzędy Miejskie, dając możliwość bardziej owocnej współpracy.

Dwa razy do roku są szkolenia dzięki, którym można się dowiedzieć, jak wypełniać wnioski. Co miesiąc publikujemy biuletyny i wysyłamy do klubów z różnymi informacjami. Tak że, jak ktoś jest tylko zainteresowany, to wszystkie niezbędne informacje uzyska. W czasie wypełniania wniosku zawsze można podejść i zapytać, tak aby wniosek dobrze wykonać [BK]

Szansą może być również ujednolicenie zasad i reguł, jakie stara się wprowadzić Polski Związek Tenisowy w zakresie licencjonowania klubów, zdobywania licencji przez trenerów i zawodników, przez wiele lat bowiem w kwestiach tych panował chaos. Jest więc szansa na spójną strukturę organizacyjną w polskim tenisie.

### Szanse infrastrukturalne

Projekt Euro 2012 zapewnia powstanie oraz poprawę przede wszystkim infrastruktury polskich dróg. Polska otrzymała ogromne dofinansowanie z funduszy unijnych na rozbudowę infrastruktury dróg, co stanowi dla Polski ogromną szansę.

Tabela 21 zawiera podsumowanie szans i zagrożeń jakie niesie za sobą zarządzanie klubem tenisowym w Polsce.

	<b>Zagrożenia</b>	<b>Szanse</b>
<b>Polityczno-prawne</b>	W przypadku stowarzyszeń: brak możliwości odzyskania podatku w przypadku dużych inwestycji. W przypadku spółek: konieczność płacenia pełnego podatku za usługi sportowe	W przypadku stowarzyszeń: brak podatku od usług sportowych. W przypadku spółek: zwrot podatku w przypadku dużych inwestycji
<b>społeczne i kadrowe</b>	Brak zainteresowania ze strony społeczności lokalnej, brak dobrze wykwalifikowanej kadry	Wzrost popularności ze względu na sukcesy polskich zawodników, wzrost uświadamienia korzyści płynących z uprawiania sportu
<b>ekonomiczno-finansowe</b>	Tenis postrzegany jako sport drogi, co może wiązać się z małym zainteresowaniem	Możliwość uzyskania dofinansowania ze środków unijnych oraz miejskich
<b>organizacyjne</b>	Komplikacje przy współpracy z Urzędem Miejskim i PZT	Możliwość brania udziału w szkoleniach organizowanych przez Urzędy Miejskie, co ułatwi współpracę, ujednolicenie przez PZT zasad i reguł funkcjonowania klubów
<b>infrastrukturalne</b>	Duża odległość od centrum miasta, brak dróg dojazdowych, brak parków i placów zabaw	Poprawa infrastruktury dróg dzięki projektowi Euro 2012

**Tabela 21.** Szanse i zagrożenia dla firm wchodzących na rynek tenisowy

Źródło: opracowanie własne.



W opinii rozmówców daje się zauważyć pewną ostrożność w określaniu szans prowadzenia klubów tenisowych ze względu zapewne na wiele zagrożeń szczególnie polityczno-prawnych, związanych z prawem stowarzyszeniowym oraz społecznych, związanych z niską popularnością dyscypliny. Można jednak w ostatnim czasie zauważyć pozytywny trend mający związek z rosnącą popularnością Agnieszki Radwańskiej, który daje szanse na poprawę infrastruktury, tak samo jak poprawa komunikacji spowodowana projektem Euro 2012.

## **5.8 Zarządzanie w klubach i społeczny kontekst ich działalności – podsumowanie**

Rozdział został poświęcony opisowi sposobów zarządzania klubami tenisowymi w Polsce oraz scharakteryzowaniu czynników, które mają największy wpływ na ich rozwój. Jak wynika z wypowiedzi rozmówców, wśród czynników przeważają przede wszystkim te, które na kluby działają destrukcyjnie. Analiza wypowiedzi pozwoliła mi zbudować model czynników (rysunek 7), które najczęściej pojawiały się w wywiadach.

Zdaniem rozmówców na rozwój klubów tenisowych największy wpływ mają uwarunkowania: prawne, organizacyjne, ekonomiczno-finansowe oraz społeczne.

Uwarunkowania prawne dotyczą przede wszystkim prawa o stowarzyszeniach lub prawa spółek handlowych w zależności od wybieranych przez zarządy klubów modeli prawnych funkcjonowania.

Uwarunkowania społeczne odgrywają znaczną rolę w rozwoju klubów i niestety, jak wynika zarówno z wypowiedzi moich rozmówców, jak i przeprowadzonego przeze mnie sondażu, działają na niekorzyść tenisa. Jak zauważył jeden z rozmówców, polskie społeczeństwo nie należy do aktywnych sportowo, a ugruntowane w świadomości Polaków stereotypy tenisa jako sportu snobistycznego i elitarnego blokują jego rozwój (o czym była już mowa w poprzednich rozdziałach). Podobnie hamująco na sport działa jego nieobecność na zajęciach wychowania fizycznego w szkołach. Z tego powodu niewiele utalentowanych dzieci trafia do tenisa. Jako że tenis nie funkcjonuje w szkole, dzieci wybierają dyscypliny popularne w szkołach, takie jak piłka nożna, siatkówka, lekkoatletyka czy pływanie.

Uwarunkowania ekonomiczno-prawne dotyczą głównie sposobów finansowania klubów. Kluby mogą być wspomagane finansowo w różny sposób w zależności od formy prawnej działalności. Jeżeli są to stowarzyszenia, to poza składkami mogą ubiegać się

o dofinansowanie z Urzędów Miejskich i Ministerstwa Sportu i Turystyki. Kluby mogą być również sponsorowane przez prywatnych inwestorów. W przypadku spółek prawa handlowego tylko spółki mające w statucie zapis o przekazaniu zysków na cele statutowe mogą starać się o dofinansowanie z tych samych źródeł, co stowarzyszenia. Ważną kwestią jest również sposób prowadzenia księgowości. We wszystkich przypadkach jest to pełna księgowość, co, zdaniem rozmówców, jest niewłaściwe, przede wszystkim w stosunku do stowarzyszeń, które muszą ponosić wysokie koszty z tego tytułu.

Uwarunkowania organizacyjne związane są przede wszystkim ze sposobami angażowania pracowników i zawodników do bardziej wydajnej pracy. Zdaniem rozmówców ze względu m.in. na niewłaściwe umowy cywilno-prawne i charakter działalności ich zaangażowanie organizacyjne nie jest wystarczająco duże, co wpływa niekorzystnie na rozwój klubów. Podobna sytuacja dotyczy gier organizacyjnych aktorów zależnych i niezależnych. Kluby tenisowe nie należą do organizacji uczących się, osoby zasiadające w zarządach nie mają, zdaniem większości moich rozmówców, wysokich kwalifikacji, a zasoby publikacji specjalistycznych, które mogłyby wspomóc zarządzających, nie są bogate. Kluby nie mają również jasno sprecyzowanych misji i celów głównych. Łączą nieudolnie dwa sprzeczne interesy – masowość sportu oraz wyczyn zawodowy, nie mając specjalizacji w żadnym z nich.

Ze względu na niekorzystne uwarunkowania towarzyszące rozwojowi polskiego tenisa również zarządzanie klubami w wielu wypadkach jest nieefektywne. Niemniej jednak zarządzających klubami możemy podzielić na dwie kategorie. Do pierwszej zaliczają się ci, którzy próbują walczyć z problemami poprzez tworzenie możliwości pokonania wielu niekorzystnych rozwiązań funkcjonowania klubów. Zaliczyłbym tutaj właścicieli klubów i spółek działających jednocześnie w celu przezwyciężenia niekorzystnych zapisów w ustawie o stowarzyszeniach. Prowadzenie podwójnej działalności wiąże się z ciężką pracą oraz niskimi gratyfikacjami finansowymi, gdyż koszty takiej działalności wzrastają. Jednakże działalność taka pozwala zapewnić komfort posiadania kontroli nad wkładami własnymi. Pozwala również na dalszy rozwój i transparentność w inwestowaniu dalszych środków finansowych.

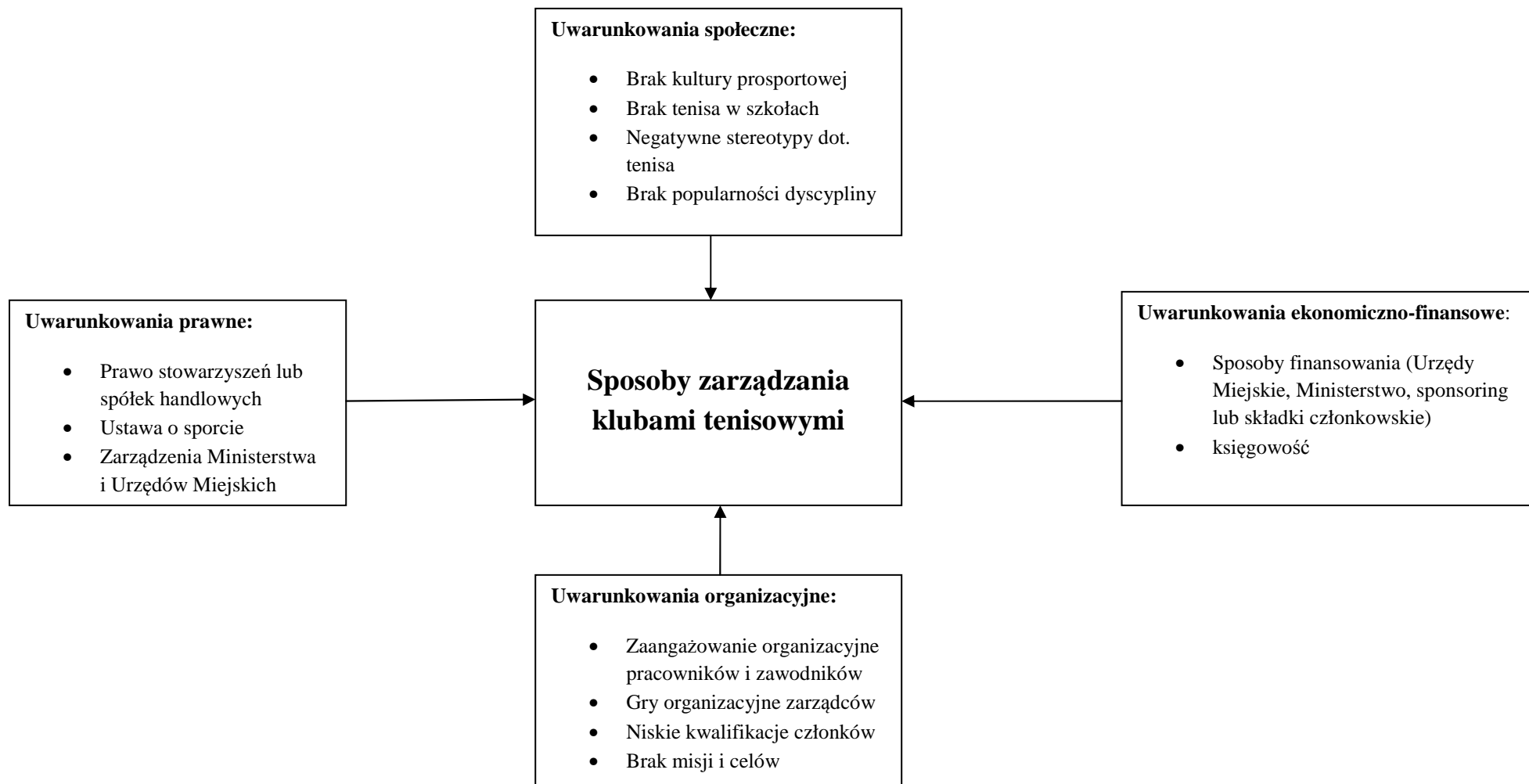
Niestety większość zarządzających klubami, co często podkreślali moi rozmówcy, należy do drugiej kategorii, w której zarządzający nie próbują robić nic w celu wyjścia z impasu. Zdaniem rozmówców są to wieloletni działacze bez kwalifikacji, dla których jedynym celem jest dotrwanie do emerytury na danym stanowisku. Zamiast próbować ratować kluby, oni koncentrują się na grach organizacyjnych w celu utrzymania władzy,

spychając na daleki plan dobro klubu. Pracując już od kilkudziesięciu lat na swoich stanowiskach, mają odpowiednie kontakty, co pozwala im w dalszym ciągu pełnić te funkcje. Stanowią hermetyczne środowisko, do którego młodym, zdolnym, wykwalifikowanym menedżerom nie sposób się dostać. To oni głównie odpowiedzialni są za doprowadzenie klubów do szeroko opisywanej przeze mnie permanentnej porażki.

Uwarunkowania te stawiają polski tenis w sytuacji wyjątkowo trudnej, choć nie można wykluczyć, że istnieją szanse konstruktywnego rozwoju klubów. Aby ten rozwój mógł nastąpić, należy również zidentyfikować sposoby zarządzania klubami i opisać problemy z nimi związane. Kolejny rozdział stanowi próbę przeanalizowania wniosków wyciągniętych z badań oraz opis sposobów zarządzania klubami tenisowymi w Polsce.

**Rysunek 7.** Czynniki wpływające na rozwój klubów tenisowych

Źródło: opracowanie własne.



## **Rozdział VI**

### **Analiza i wnioski**

Rozdział ten zawiera podsumowanie badań zaprezentowanych w rozprawie oraz wnioski dotyczące zarówno teorii, jak i praktyki funkcjonowania klubów sportowych na przykładzie klubów tenisowych. Opisuję sposoby zarządzania klubami oraz przedstawiam przyczyny przeżywania permanentnej porażki przez te kluby. Proponuję także możliwości wykorzystania tej pracy przez praktyków. Pokazuję, jak uniknąć niepowodzenia w prowadzeniu klubów przez przybliżenie sprawdzonych, efektywnych zagranicznych wzorów zarządzania oraz studium przypadku klubu i spółki działających w Bielsku – Białej.

#### **6.1 Stereotypy tenisa w Polsce – szansa czy zagrożenie działalności klubów?**

W rozdziałach praktycznych sporo miejsca poświęciłem społecznemu postrzeganiu tenisa w Polsce. Zarówno wyniki badań sondażowych, jak i wypowiedzi rozmówców jednoznacznie potwierdziły moje obawy o stereotypowym postrzeganiu tenisa jako sportu elitarnego i snobistycznego. Taki stereotyp niesie za sobą wiele negatywnych konsekwencji zarówno dla klubów jako organizacji, jak i ich poszczególnych interesariuszy. Szczególnie zjawisko to da się zaobserwować w jednostkach samorządów na szczeblu lokalnym oraz na poziomie Ministerstwa Edukacji Narodowej. Urzędnik pracujący w Ministerstwie był wręcz oburzony, że polskie kluby mogą mieć problemy finansowe, skoro Agnieszka Radwańska zarabia na korcie ogromne pieniądze. Postrzeganie polskich klubów przez pryzmat jednej zawodniczki jest nie tylko bardzo krzywdzące ale również zwodnicze. Kluby nie mają przecież żadnych profitów z zarobków Radwańskiej, a muszą być bardzo ostrożne przy składaniu ofert o dofinansowanie z urzędu. Sytuacja ta na pewno nie pomaga w rozwoju dyscypliny. Inny problem pojawia się na szczeblu lokalnym. Polskie prawo jest tak skonstruowane, że kluby starające się uzyskać dofinansowanie z Urzędu Miejskiego składają ofertę, która musi rywalizować z innymi dyscyplinami sportu. Niechęt i stereotypowe podejście urzędników zapewne może wpłynąć na uzyskanie relatywnie niższych środków publicznych. Ponadto z wyników przeprowadzonych przeze mnie badań sondażowych wynika, że w Polsce najbardziej popularną dyscypliną sportu jest

piłka nożna, na którą przeznaczane są największe sumy pieniężne z samorządów lokalnych. Wszystkie te uwarunkowania stawiają osoby zajmujące się tenisem w trudnej sytuacji. Kluby działające na podstawie prawa o stowarzyszeniach utrzymują się głównie ze składek członkowskich i dotacji z samorządów. W przypadku, gdy oferta klubu nie spotka się z aprobatą, może on mieć duże problemy ze sfinansowaniem swej działalności. Menedżerowie nie mogą pozostawać jednak bierni i twierdzić, że skoro tak jest, to nie da się nic zrobić. Jak pokazują badania literaturowe na temat stereotypów, istnieją pewne możliwości ich zmiany. Poniżej przedstawiam kilka propozycji, które stanowią szansę na zmianę postrzegania tej dyscypliny sportu, co zapewne mogłoby wpłynąć na poprawę sytuacji na rynku tenisa w Polsce.

Jedną z propozycji jest kontakt społeczności tenisowej z resztą społeczeństwa w celu uświadomienia, że tenis nie jest sportem elitarnym. Ważną rolę odgrywają mass media, które kreują sposób myślenia społeczeństwa. Komentatorzy telewizyjni, radiowi czy internetowi piszący do gazet, poprzez przychylne wyrażanie się o dyscyplinie, mogą przyczynić się do zmiany stereotypu. Taką szansę mają również polscy tenisiści – znani i cenieni na świecie (siostry Radwańskie, Jerzy Janowicz, Łukasz Kubot czy Marcin Matkowski i Mariusz Fyrstenberg). Sami właściciele i menedżerowie klubów też mają ważną rolę do odegrania – od sposobu ich współpracy ze społecznością lokalną będzie zależał klimat, jaki wytworzy się wokół tenisa w miejscu ich działania. Również zawodnicy grający w klubach, niereprezentujący aż takich umiejętności jak wyżej wymienieni reprezentanci kraju mogą stać się wizytówką klubu.

Kolejną szansą jest rekategoryzacja. Tenisistów można porównać do intelektualistów, ludzi prezentujących określony status, przestrzegających zasad dobrego wychowania. O tenisistach mówi się również, że są to ludzie inteligentni, znający zasady *savoir-vivre*. Tenis nazywany jest białym sportem, wolnym od korupcji czy politycznych rozgrywek. Porównując tenisistów do takiej grupy społecznej, możemy przyczynić się do poprawy ich wizerunku.

Innej szansy takiej poprawy upatruję w subkategoryzacji. O tenisie mówi się w Polsce, że jest to sport snobistyczny i elitarny, bowiem na kortach pojawiają się biznesmeni, którzy grają w tenisa niekoniecznie dla rozrywki, lecz dlatego, że tak wypada, i przy tej okazji mogą załatwić kolejne interesy. Należy odróżnić ten segment tenisistów od pozostałych, którzy mogliby kojarzyć się bardziej jednoznacznie pozytywnie.

Reasumując: wizerunek tenisa w Polsce przekłada się na upowszechnianie tej dyscypliny wśród amatorów i zawodowców. Wszystko to oznacza, że kluby tenisowe – niezależnie od tego, czy nastawione są na wyczynowe, czy też rekreacyjne uprawianie sportu – muszą funkcjonować w otoczeniu dość wymagającym i przykładąć dużą wagę do zachęcania do uprawiania tej dyscypliny sportu. Takie wyzwanie wymaga dobrze sformułowanej strategii i dopasowanych do niej działań marketingowych. W przeciwnym razie efektywność ich działania może znacznie spaść, a klub może doświadczyć zjawiska permanentnej porażki, którego przyczyny i skutki opisane zostaną w kolejnych podrozdziałach.

## **6.2 Sposoby zarządzania klubami tenisowymi w Polsce**

Analiza wyników badań rozmówców pozwoliła mi na wyodrębnienie trzech głównych sposobów zarządzania klubami tenisowymi w Polsce. Należą do nich sposoby: tradycyjny („na działacza”), nowoczesny (na „menedżera”) oraz niezdecydowany (będący połączeniem sposobu tradycyjnego i nowoczesnego)

### ***Tradycyjny („na działacza”)***

Tradycyjny sposób zarządzania klubem tenisowym oparty jest głównie na osobie prezesa klubu, nazywanego działaczem. Najczęściej jest to starszy mężczyzna, posiadający cenne doświadczenie w pracy na danym stanowisku, jednakże mentalnie tkwiący w czasach PRL. Nie jest on zainteresowany już rozwojem klubu. Twierdzi, że stanowisko swoje piastuje nieodpłatnie, w formie wolontariatu, jednakże w praktyce jest zatrudniony i pobiera wynagrodzenie. Często korzysta również z możliwości nieodpłatnych wyjazdów na zawody z zawodnikami w atrakcyjne miejsca na świecie. Działacz ten najczęściej pracuje w klubie prowadzonym w formie stowarzyszenia. Jak wskazywali moi rozmówcy, forma ta jest bardzo niekorzystna dlatego też, taka osoba nie jest jedyną ponoszącą winę za nieudolne funkcjonowanie klubu. Większość stowarzyszeń działa w podobny sposób. Posiadają one skromne zasoby finansowe i kadrowe przez co jakość usług obniża się. Trenerzy nie są zatrudniani na umowę o pracę, łatwo więc mogą odejść z takiego klubu i narazić go na straty. Również zawodnicy nie posiadają umów wiążących z klubem. Organizacje te nie uzyskują żadnych profitów jeśli szkolą zawodników profesjonalnych, a koszt wyszkolenia zawodowego tenisisty jest ogromny, liczony w setkach tysięcy złotych.

W stowarzyszeniach tych zarząd nie skupia się na zdefiniowaniu i wdrażaniu celów. Tradycyjny sposób zarządzania najczęściej przewiduje hybrydowy charakter, łączący misję klubu zawodowego i amatorskiego. Zarządcy, aby przetrwać, liczą na przychody ze składek członkowskich. W konsekwencji przyjmują do klubu wszystkich chętnych, nie oferując im odpowiedniego planu szkoleniowego, dostosowanego do wieku i umiejętności. W tym miejscu można winić działaczy, o to, że nie skupiają się na innych możliwych drogach finansowania, polegając tylko na składkach członkowskich. W gospodarce wolnorynkowej istnieją możliwości pozyskania środków na szkolenie. Może to być sponsoring, dofinansowanie z urzędu miejskiego, czy zarejestrowanie stowarzyszenia jako organizacji pożytku publicznego i pozyskiwanie 1% z podatku.

Wydaje się, że działacze przyzwyczajeni są jeszcze do czasów, w których kluby utrzymywane były tylko i wyłącznie ze środków państwowych. Wówczas nikt nie musiał pozyskiwać pieniędzy z innych źródeł. Dziś zarządzający zmuszeni są jednak sami pozyskiwać pieniądze z rynku i poszukiwać sponsorów. Dla osób nieprzystosowanych do wolnorynkowej gospodarki praktyki takie pozostają poza zasięgiem.

### *Nowoczesny („na menedżera”)*

Drugi sposób zarządzania klubami tenisowymi nazwałem nowoczesnym. Różni się on znacznie od wyżej omówionego tradycyjnego sposobu. Wiąże się on z osobą prezesa – wykwalifikowanego menedżera, który zarządza klubem tak, jak zarządza się każdym innym przedsiębiorstwem. Praca w takiej organizacji jest jego głównym źródłem utrzymania. Ma on niezbędną wiedzę w zakresie specyfiki sportu; najczęściej jest byłym sportowcem, który przedwcześnie zakończył karierę na rzecz nauki lub biznesu. Ma umiejętności interpersonalne i wysoką kulturę osobistą, czyli warunki niezbędne do współpracy z różnymi interesariuszami. Menedżer taki zdaje sobie sprawę z ograniczeń jakie niesie za sobą stowarzyszeniowy charakter działalności. Dlatego próbuje stawić czoła problemom z tym związanym, poprzez prowadzenie podwójnej działalności. Otwiera spółkę, która odpowiedzialna jest za ochronę majątku menedżera i generowanie zysków oraz klub w formie stowarzyszenia, który zajmuje się szkoleniem zawodników. Taka forma ma oczywiście słabe strony w postaci prowadzenia podwójnej działalności, księgowości czy konieczności zatrudniania większej liczby pracowników.

Niemniej jednak w tak działającej jednostce istnieje struktura organizacyjna oraz podział obowiązków. Menedżer ma świadomość, jak ważne jest sprecyzowanie



odpowiednich celów. Kluby starają się odróżnić szkolenie zawodowe od amatorskiego, mając świadomość pułapki hybrydy (łączenia sportu profesjonalnego z amatorskim), w którą często wpadają klasycznie zarządzane instytucje. Organizacje te często nie mają wielkich problemów finansowych gdyż menedżerowie, odpowiedzialni za swoją organizację i płynność finansową nauczeni są sami pozyskiwać środki z rynku. Najczęściej prowadzą dodatkową działalność, która pozwala im poprawić wyniki finansowe, może to być na przykład restauracja klubowa czy też świadczenie innych usług sportowych jak squash czy badminton.

### ***Mieszany***

Mieszany sposób zarządzania klubem tenisowym wywodzi się z połączenia dwóch wyżej opisanych sposobów – tradycyjnego i nowoczesnego. Do takiego połączenia dochodzi najczęściej, gdy do struktur klasycznego klubu stowarzyszeniowego dostanie się nowoczesny menedżer. Wtedy najczęściej dochodzi do wielu konfliktów, następuje bowiem zderzenie dwóch modeli – całkowicie odmiennych misji i celów działania. Takie kluby charakteryzują się dużym chaosem organizacyjnym, który nie prowadzi do sukcesu. Cele są niejasne i zależą od aktualnej opcji zarządzających.

Taka forma działalności klubu często prowadzi do porażki. Trudne jest prowadzenie organizacji przez osoby reprezentujące sprzeczne opcje. Najczęściej nowi menedżerowie pozostają w mniejszości i muszą opuścić klub lub podporządkować się działaczom, co prowadzi do przekształcenia jednostki w model „tradycyjny”.

W przypadku gdy dwóm sprzecznym opcjom uda się jednak dojść do porozumienia obie strony mogą uzyskać cenne korzyści. Menedżerowie mogą skorzystać z doświadczenia starszych działaczy, którzy wiele lat pracowali w specyficznym środowisku. Informacji takich nie da się uzyskać nawet na najlepszych kursach. Doświadczeni działacze również w praktyce pozyskują wiedzę na temat różnych dróg finansowania działalności organizacji. Z połączenia doświadczenia z młodością może powstać silna, efektywnie zarządzana organizacja.

## **6.3 Polski tenis a problem permanentnej porażki**

W świetle zaprezentowanych wyników badań, wydaje się, że wiele polskich klubów tenisowych (szczególnie działających według modeli tradycyjnych

i mieszanych) doświadcza trwałej porażki. Każdy przypadek należy jednak traktować indywidualnie. Warto przypomnieć, że według Meyera i Zuckera trwała porażka charakteryzuje się następującymi elementami:

1. Wyniki firmy pogarszają się z określonych powodów.
2. Właściciele lub menedżerowie próbują wprowadzić zmiany w celu poprawy wyników lub próbują wycofać się ze swym kapitałem i ulokować go gdzie indziej.
3. Zmiany właścicieli napotykają sprzeciw wśród innych aktorów organizacji.

W przypadku badanych klubów tenisowych można stwierdzić, że powyższe warunki zostały spełnione. W latach 90., czyli w okresie transformacji, większość polskich klubów zaczęła napotykać ogromne problemy finansowe i organizacyjne. Wiąże się to z faktem, że do tego momentu kluby otrzymywały dofinansowanie ze środków państwowych, dlatego też zarządy nie musiały zabiegać o pozyskanie środków finansowych z innych źródeł. W związku z tym po roku 1989, kiedy sytuacja diametralnie się zmieniła, kluby okazały się nieprzygotowane do nowych warunków i wpadły w duże tarapaty finansowe. Wiele zarządów trwało w niezmienionej formie, choć realia zmieniały się dynamicznie. Inny problem polega na tym, że prawie wszystkie te kluby działają na podstawie prawa o stowarzyszeniach. Dlatego też nie można tutaj w automatyczny sposób, jak dzieje się w przypadku organizacji prywatnych, wyróżnić aktorów zależnych i niezależnych. W stowarzyszeniu władze wybierane są przez walne zgromadzenie, nikt nie ma tutaj udziałów, tak więc w pewnym sensie wszyscy aktorzy, również wchodzący w skład zarządu, są zależni od organizacji. Dlatego też najczęściej nie zgadzają się oni ani na zmiany, ani tym bardziej likwidację klubów, ponieważ mają bardzo małe szanse na znalezienie pracy albo nie mają ich w ogóle.

Jak pokazałem w rozdziale piątym, głównymi interesariuszami w klubach tenisowych są zarządzający klubami. Można ich podzielić na dwie kategorie:

1. Prezesi klubów stowarzyszeniowych dzierżący swoje stanowiska od wielu lat.
2. Właściciele klubów działających w podwójnej formie – klubów i spółek.

Do pierwszej kategorii moi rozmówcy zaliczyli większość prezesów klubów – mężczyzn w wieku przedemerytalnym. Osoby te koncentrują się przede wszystkim na zachowaniu swojego stanowiska, a nie na rozwoju klubu. Nie mają wykształcenia odpowiedniego do piastowania swoich stanowisk, przez co nie potrafią stworzyć odpowiedniej misji i celów klubu, nie mówiąc już o ich wdrożeniu. Są prezesami stowarzyszeń, przez co nie ulokowali w nich swoich pieniędzy. Pomimo, iż posiadają

ogromne doświadczenie w pracy, często nie zależy im na wyjściu z impasu, lecz na trwaniu na stanowisku aż do emerytury. Taki sposób zarządzania klubem może prowadzić do permanentnej porażki, bowiem dla prezesów ważniejsze jest trwanie organizacji niż jej dobre wyniki. Takich prezesów Gulan nazywa działaczami sportowymi (Gulan 2012: 81). Wskazuje na ich bierną postawę i niechęć do podejmowania nowych działań oraz roszczeniowy stosunek do państwa. Działacze tacy nie potrafią sami zadbać o niezależność finansową klubu, bazują tylko na finansowaniu z sektora publicznego. Interesujące jest również ich podejście do pracy. Twierdzą oni, że pracują społecznie, a w praktyce poszukują doraźnych korzyści. Działacze tacy nie chcą zmian, wolą trwać w permanentnej porażce, bo nie potrafią dostosować się do wymagań rynku, widząc w nich zagrożenie. Jak widać cechy te idealnie pasują do profilu prezesa – działacza klubu tenisowego, biernej jednostki, doprowadzającej klub do stagnacji swym działaniem.

Do drugiej kategorii rozmówcy zaliczyli przedsiębiorczych menedżerów, którzy nie czekają na zmiany systemowe, tylko wychodzą obecnym uwarunkowaniom naprzeciw, próbując osiągnąć sukces w zarządzaniu klubem. Choć takich menedżerów trudno jest scharakteryzować, ze względu na fakt, że jest to nowa grupa, ciężko jednak posądzać ich o prowadzenie klubu do permanentnej porażki. Na podstawie wypowiedzi rozmówców (mówiących o ciężkiej pracy związanej z prowadzeniem podwójnej działalności) wydaje się, że jest to grupa osób aktywnych, przedsiębiorczych, próbujących cały czas szukać nowych rozwiązań. Takie cechy są całkowicie przeciwne pozostawianiu biernym i czekaniu na zmiany, które same przyjdą. Ci właściciele zainwestowali również swoje fundusze w spółkę, zapewne ich zaangażowanie w dobre wyniki jest wysokie. Nie mogą oni pozwolić sobie na stratę zainwestowanych oszczędności. Takich prezesów – często właścicieli – Gulan nazywa menedżerami sportowymi (Gulan 2012: 81). Są to osoby aktywne, same poszukujące środków na sfinansowanie działalności. Traktują one sport jako produkt, który potrafią sprzedać przy użyciu nowoczesnych narzędzi marketingowych i PR. Jako że najczęściej sami są właścicielami klubów-spółek, myślą o swojej organizacji, których działania muszą być rentowne i efektywne. Chętnie podejmują nowe wyzwania, ponieważ uważają, że zmiany w świecie sportowym są nieuchronne. Jak widać, tacy menedżerowie to ludzie czynu, a wszystkie przytoczone cechy sprzeczne są z cechami działaczy i z dążeniem do permanentnej porażki.

Kolejną grupę interesariuszy w klubach stanowią trenerzy. Ich uzależnienie od klubu jest różne i zależy od różnych czynników. Trenerów pracujących w klubach możemy podzielić również na dwie kategorie:

1. Trenerzy zatrudnieni w klubach.
2. Trenerzy prowadzący własną działalność.

Zapewne trenerzy zatrudnieni w klubach będą bardziej od nich zależni i będą starać się, podobnie jak zarządzający pierwszego typu (działacze sportowi), aby trwały one mimo złych wyników. Tacy trenerzy mają zapewnione wszystkie składki z tytułu umowy, więc zależy im na pozostaniu w klubie. Są oni często osobami bez kwalifikacji, zostali zatrudnieni jeszcze w poprzednim systemie i trudno byłoby im znaleźć obecnie zatrudnienie u wykwalifikowanych przedsiębiorców.

Natomiast trenerzy prowadzący swoją działalność będą mniej zależni od organizacji. Zależne to będzie zapewne od faktu, czy ich klienci bardziej zżyci są z klubem, czy z osobą trenera.

Jeśli chodzi o aktorów zewnętrznych organizacji, to uzależnienie może być niewielkie. Klienci komercyjni, grający bez trenera, mogą zmieniać dowolnie miejsce treningów. Klub mogą również zmienić zawodnicy w nim zrzeszeni, nieposiadający umów cywilno-prawnych z klubem. Aktorzy funkcjonujący wewnątrz organizacji mają dużo większą motywację do podtrzymania jej istnienia, szczególnie zaś posunięcia zarządów (pierwszego typu) oraz trenerów zatrudnionych w klubach wydają się doskonale obrazować zjawisko nazwane przez Meyera i Zuckera permanentną porażką. Organizacja źle funkcjonuje, jest zadłużona, a mimo to zarząd i trenerzy walczą o jej przetrwanie w niezmienionej formie.

Tabela 22 przedstawia zestawienie głównych aktorów oraz przyczyn, dla których mogą oni walczyć o przetrwanie klubu pomimo jego stagnacji lub permanentnej porażki.

Główni aktorzy	Przyczyny, dla których walczą o przetrwanie organizacji mimo trwałej porażki
Pracownicy zarządu zatrudnieni w klubie (działacze sportowi)	Pracownicy ci często nie mają możliwości podjęcia innej pracy, najczęściej z powodu braku odpowiednich kwalifikacji. Boją się zmian, nie potrafią dostosować się do wymagań rynku. Jeżeli w mieście jest

	tylko jeden klub tenisowy (taka sytuacja nie należy do rzadkości), pracownicy będą kurczowo się go trzymali, mimo jego złej kondycji.
Instruktorzy i trenerzy tenisa zatrudnieni w klubie	Podobnie jak i pozostali pracownicy klubu często nie mają kwalifikacji innych niż tenisowe (które i tak są niskie) więc będą bronić swojej pozycji w klubie.
Klienci	Dla klientów niebędących członkami klubu klub jawi się jako sprzedający usługę w postaci kortu. W przypadku jego likwidacji bez problemu znajdą oni w mieście inne korty, które nie muszą być nawet klubem
Zawodnicy	Zawodnicy rzadko utożsamiają się z klubem, nie mają podpisanych umów cywilno-prawnych i raczej są niezależni od klubu. Jedynie zawodnicy, którzy otrzymują zniżki na treningi w klubie z racji lepszych warunków finansowych, na pewno będą starali się, aby klub nie został zamknięty. Choć jeśli pojawi się inny klub, który zaproponuje im lepsze warunki, przejdą do niego bez zawahania

**Tabela 22.** Główni aktorzy, którzy walczą o przetrwanie klubu mimo permanentnej porażki

Źródło: opracowanie własne.

Spełnienie powyższych warunków nie jest jeszcze wystarczające, aby stwierdzić, że polskie kluby tenisowe doświadczają zjawiska permanentnej porażki.

Inny czynnik, który ma wpływ na trwałą porażkę (łączy się on bezpośrednio z zależnością jednostki od organizacji) to zaangażowanie organizacyjne trenerów i zawodników. W rozdziale teoretycznym pisałem o różnych rodzajach zaangażowania organizacyjnego oraz ich wpływie na wyniki klubów. Jak dowodzą wyniki moich badań, zaangażowanie organizacyjne trenerów i zawodników jest niskie.

Największy wpływ na zaangażowanie organizacyjne trenerów mają źle skonstruowane umowy, jakie mają z klubem lub ich brak. Jak wynika z relacji rozmówców, wielu trenerów prowadzi własną działalność lub pracuje bez zatrudnienia w klubach. Zjawisko to jest bardzo niekorzystne w kontekście zaangażowania organizacyjnego. Trener, który nie jest związany umową z klubem, nigdy nie angażuje się dostatecznie w jego rozwój. Jak wskazywali rozmówcy, trenerzy są

bardzo mobilni i z łatwością mogą zmienić klub, bowiem nie są od niego uzależnieni. Kluby znajdujące się w złej kondycji finansowej również nie mogą stawiać wysokich wymagań w stosunku do trenerów, którzy są niezależni, a jednocześnie przynoszą im wymierne korzyści finansowe. Wkraczają tutaj gry organizacyjne, o których piszę w kolejnej sekcji podrozdziału. Niemniej jednak bez większego zaangażowania trenerów w pracę w klubie ciężko będzie pokonać zjawisko permanentnej porażki.

Największy wpływ na zaangażowanie organizacyjne zawodników ma brak jakichkolwiek umów regulujących prawa i obowiązki zawodników z klubem. Tenis jest indywidualną dyscypliną sportu i istnieje przeświadczenie, że umowy wzorem kontraktów piłkarskich w tym przypadku są niepotrzebne. Niemniej jednak zawodnicy korzystają z infrastruktury klubowej, z wielu udogodnień, preferencyjnych warunków współpracy, i wydaje się, że powinni posiadać umowy z klubami. Idealnym przykładem jest tutaj model słowacki, w którym w sytuacji, gdy zawodnicy osiągną zyski z zawodowego uprawiania sportu, zobowiązani są oddawać część swoich zarobków na rzecz klubu, w którym się wychowali. Taka obopólna umowa skłania do większego zaangażowania organizacyjnego zawodników i klub. Zapewnia również klubowi zabezpieczenie finansowe, które może wspomóc finansowanie młodych zawodników. W ten sposób powstaje piramida, która zabezpiecza rozwój profesjonalnego tenisa. Na dzień dzisiejszy jednak sytuacja ta w Polsce jest nieuregulowana, co powoduje, że zawodnicy bez najmniejszych problemów mogą zmieniać kluby. Jest to sytuacja bardzo niekorzystna dla klubów, które poświęcają finanse, pracę i nagle zostają bez najważniejszych zasobów ludzkich.

Poniższa tabela prezentuje zestawienie głównych elementów wpływających na trwałą porażkę w klubach.

<b>Główne elementy wpływające na trwałą porażkę w klubach tenisowych</b>	<b>Uwagi</b>
<b>Elementy wewnątrz organizacji</b>	
Gra organizacyjna aktorów zależnych i niezależnych	Pracownicy klubów forsują własne interesy kosztem organizacji. Sprzyja temu stowarzyszeniowy charakter klubów.
Metody zarządzania klubami sportowymi a) Misja i cele klubów b) Budowanie zaangażowania	Kluby nie mają jasno sprecyzowanej misji i celów głównych. Często stawiają sobie wręcz sprzeczne cele: masowość i wyczyn w jednym, co doprowadza do chaosu, frustracji i balansowania klubów na granicy bankructwa (zob. kolejny

	podrozdział). Kluby mają źle zorganizowany system angażowania trenerów i zawodników do pracy. Często nie mają odpowiednich umów, co powoduje, że trenerzy i zawodnicy nie są zmotywowani do odpowiedniej pracy.
<b>Elementy na zewnątrz organizacji</b>	
Stowarzyszeniowy charakter klubów	Ten system prawny powoduje, że żaden pracownik nie ponosi takiej odpowiedzialności finansowej jak właściciele spółek, co może powodować, że nie angażują się oni w takim stopniu w pracę jak pracownicy spółek.
Stereotypy i uprzedzenia	Jak wynika z badań ankietowych nad postrzeganiem tenisa w Polsce, okazuje się, że jest on postrzegany jako sport elitarny i snobistyczny, co nie pomaga rozwojowi dyscypliny.

**Tabela 23.** Główne elementy wpływające na trwałą porażkę w klubach

Źródło: opracowanie własne.

W sytuacji niepewności, jaka wiąże się ze złą ogólną sytuacją większości klubów, aktorzy zależni od organizacji prowadzą gry o władzę, a zwłaszcza o możliwość wywierania wpływu o przetrwanie i przyszłość organizacji. Takie gry również mogą prowadzić do permanentnej porażki, ponieważ uczestnicy organizacji, zamiast zadbać o jej rozwój, całą energię trwonią na rozgrywki między sobą i uzyskanie prywatnych korzyści kosztem rozwoju klubu. W zależności od własnych potrzeb zarządzający opowiadają się za celami jakościowymi lub ilościowymi. W tym miejscu pojawiają się trzy możliwości:

1. Jeśli zarządzający klubami mają inne źródło dochodów i są bezgranicznie oddani tenisowi, będą opowiadać się za rozwojem zawodników i pomagać im odnosić sukcesy. Muszą mieć jednak świadomość, że będą niejednokrotnie zmuszeni utrzymywać klub ze środków własnych. Do tej kategorii zaliczamy menedżerów sportowych lub właścicieli klubów zatrudniających tych menedżerów. I tu dochodzi do paradoksu. Menedżerowie to osoby wykształcone w zakresie zarządzania i ekonomii, które nauczone są, jak zarabiać pieniądze. W przypadku zarządzania klubem tenisowym przychód jest jednak niewielki. W tym momencie nad rozsądkiem i ekonomicznym rachunkiem musi wziąć wyższość zamięłowanie do sportu i możliwość uzyskania innych dochodów. Obecnie, ze względu na niekorzystne uwarunkowania społeczno-ekonomiczno-prawne szanse powodzenia mają chyba tylko takie przedsięwzięcia. Pozostaje tylko pytanie, jak długo taki

menedżer-właściciel jest w stanie utrzymywać klub. Nie jest to korzystne rozwiązanie, bowiem każdy, kto rzetelnie wykonuje swoją pracę, powinien uzyskiwać gratyfikacje finansowe. Przykładem jest Ryszard Krauze właściciel firmy Prokom Investments. Do momentu, gdy był sponsorem polskiego tenisa (z zamiłowania; jego córka grała zawodowo w tenisa) tenis rozwijał się w zaskakującym tempie, czego zazdrościli Polsce nawet Czesi i Słowacy. Jednak w momencie rezygnacji firmy Prokom Investments kondycja polskiego tenisa znów się popsuła. W sporcie niewątpliwie potrzebni są ludzie pokroju Ryszarda Krauzego, potrzebne są jednak również korzystne uwarunkowania prawne, ekonomiczne, społeczne, które pozwolą na rozwój klubów ludziom mniej zamożnym. Niemniej jednak, jeśli spojrzymy na inne kraje, takie jak choćby Hiszpania, to możemy zauważyć, że właścicielami najlepszych klubów tenisowych (zwanych akademiami; pisałem o nich w rozdziale teoretycznym) są gwiazdy hiszpańskiego tenisa – Juan Carlos Ferrero, Sergui Bruguera, ludzie bardzo bogaci, kochający i rozumiejący tenis.

Gdy jednak klub jest jedynym źródłem dochodu dla menedżerów, i nie mają oni zbyt wielu alternatyw na zmianę zatrudnienia, nie będą w stanie pomagać zawodnikom i nastawią się na klientów komercyjnych. Do takich zarządzających zaliczyć można działaczy sportowych, którzy niekoniecznie kochają tenis, lecz piastują swoje stanowiska od wielu lat i nie widzą możliwości innego zatrudnienia. Muszą dotrwać za wszelką cenę do emerytury i ten cel jest jedynym, do którego będą dążyć.

2. W przypadku, kiedy w zarządzie klubu zasiada część osób nastawionych na rozwój zawodników i część osób nastawionych tylko na otrzymywanie wynagrodzenia, powstają duże napięcia i gra organizacyjna nasila się. Wtedy najczęściej dochodzi do poważnych konfliktów. Można powiedzieć, że toczy się walka pomiędzy działaczami sportowymi i menedżerami. Dostęp do wiedzy i informacji zapewne leży po stronie menedżerów, działacze jednakże mają „układy”, które pomagają im zdobyć przewagę. Ten przypadek wydaje się najgorszy z możliwych, bowiem do momentu, w którym jedna opcja nie zrezygnuje z walki, w klubie musi panować chaos i dezorganizacja. Właściciele-prezesi więcej czasu poświęcają na walkę o własne interesy, kosztem dobra klubu. Nie mogą ustalić głównych celów (zapewne w tej kategorii występuje najwięcej klubów hybrydowych, o których



szerzej piszę w kolejnym podrozdziale), tkwią w martwym punkcie, przybliżając się do stanu permanentnej porażki.

3. W najbardziej skrajnym przypadku z klubu musi odejść ta osoba, która ma mniejszy wpływ na pozostałych członków, po czym pozostaje jedna z wyżej opisanych opcji i ona realizuje swoje cele. Z doświadczenia rozmówców wynika, że najczęściej na stanowiskach pozostają starzy działacze (menedżerowie sportowi nie potrafią się przebić przez układy i albo rezygnują i przenoszą się do całkiem innej branży, albo zakładają własne kluby) i tkwią w permanentnej porażce.

Ze względu jednak na stowarzyszeniowy charakter większości klubów tenisowych gra organizacyjna staje się w nich zjawiskiem naturalnym i aktorzy zależni niejednokrotnie automatycznie, codziennie próbują różnych posunięć, nie zawsze fair, które mają na celu realizację ich własnych interesów kosztem klubu.

Poniższe tabele stanowią podsumowanie rozważań na temat gier organizacyjnych w polskim tenisie. Prezentują przegląd rozgrywek wewnątrzklubowych oraz tych z otoczeniem.

Gra	Charakterystyka	Interesariusze	Stawka w grze	Strategia	Wynik
„Pasażer na gapę”	Osoba, która korzysta ze wspólnego dobra, sama nie ponosząc żadnych kosztów. Funkcjonuje w sposób pasożytniczy, korzystając z zasobów wypracowanych przez inne osoby.	Zawodnik bez umowy cywilno-prawnej z klubem	Zawodnik otrzymuje zniżki i ulgi z tytułu reprezentowania klubu	Jak najdłużej pozostawać w klubie bez umowy i korzystać z ulg, a gdy pojawi się inny klub z korzystniejszą propozycją, odejść bez ponoszenia konsekwencji	Gra: zwycięzca–przegrany. Zawodnik korzysta bezkarnie ze wszelkich ulg, przy odejściu klub traci swego wychowanka i oddaje „gotowy materiał” konkurencji.
		Trener kadry narodowej	Trener korzysta ze wszystkich przywilejów: darmowe wyjazdy na turnieje międzynarodowe, prestiż związany z pełnieniem funkcji trenera reprezentanta kraju	Dostać się, dzięki układom, do PZT i pozostać jak najdłużej trenerem kadry	Gra: zwycięzca–przegrany. Przegranym jest tutaj trener klubowy pracujący z zawodnikiem, którego oddaje trenerowi kadry (zwycięzca).
		Prezes – działacz klubowy	Nie mając kwalifikacji, piastuje stanowisko, otrzymuje wynagrodzenie i czeka do emerytury	Pozyskać głos innych członków klubu i nie dać się usunąć ze stanowiska	Gra: zwycięzca–przegrany. Przegranym jest klub, który jest niewydolnie zarządzany
Gra „Co mi zrobisz jak mnie złapiesz?”	Osoba, która korzysta z przywilejów, które jej się nie należą	Pseudotrener	Grę toczą pseudotrenerzy z Polskim Związkiem Tenisowym i klubami. W klubach pracuje <i>gros</i> pseudotrenerów, którzy nie mają kwalifikacji. Jako że PZT tego nie weryfikuje na poziomie klubowym trenerzy ci do momentu aż nie zostaną przyłapani, pobierają pieniądze za naukę, nie mając	Jak najdłużej ukrywać brak kwalifikacji	Gra: zwycięzca–przegrany. Zwycięzcą jest trener, który, nie mając kwalifikacji, pobiera wysokie wynagrodzenie przysługujące osobie z licencją trenera. Przegrany – zawodnik, który płaci, a nie otrzymuje rzetelnej wiedzy

			kwalifikacji		
<b>Gra „Już Cię nie potrzebuje”</b>	Osoba bez żadnych konsekwencji opuszcza organizację	Zawodnik	Zawodnik otrzymuje zniżki i ulgi z tytułu reprezentowania klubu	Gra podobna do „pasażera na gapę”; zawodnik jak najdłużej korzysta z ulg w klubie, a jak tylko się pojawi lepsza propozycja, bez żadnych konsekwencji opuszcza klub	Gra: zwycięzca–przegrany. Zawodnik korzysta bezkarnie ze wszelkich ulg, przy odejściu klub traci swego wychowanka i oddaje „gotowy materiał” konkurencji.
<b>Gra „W prestiż”</b>	Osoba chce uzyskać większe profity, zasłaniając się prestiżem tenisa	Ministerstwo Sportu i Turystyki oraz Ministerstwo Edukacji Narodowej	Ministerstwo nie chce przekazywać wysokiego dofinansowania na tenis, twierdząc, że to sport elitarny i ma duże fundusze. Pieniądze zaoszczędzone może spożytkować w inny sposób.	Utrwalanie stereotypu o elitarności tenisa wśród społeczeństwa i zachowywanie funduszy dla innych dyscyplin sportowych	Gra: Zwycięzca (Ministerstwo)–przegrany (kluby tenisowe).
		Trenerzy zatrudnieni w klubie	Stawką jest wysokie wynagrodzenie dla trenerów	Trenerzy nie chcą pracować za stawki takie jak np. w szkołach; twierdzą, że tenis jest elitarny i należą się im wyższe stawki	Gra: Zwycięzca (trener)–przegrany–klub, dla którego zbyt wysokie koszty zatrudnienia stanowią zagrożenie dla dalszej działalności
<b>Gra „Przewaga reprezentacyjna”</b>	Osoba pozyskuje sobie innych członków klubu, aby mieć poparcie w czasie podejmowania strategicznych decyzji	Działacze sportowi w stowarzyszeniach	Stawką jest decyzyjność prezesów	Działacze pozyskują sobie głos na walne zgromadzenie u innych członków w zamian za obiecane korzyści, bliżej nieznane szerszemu gronu	Gra: Zwycięzca (działacz, który zapewnia sobie stanowiska na kolejny okres)–przegrany (klub, który zarządzany jest przez niewydolny zarząd)
<b>Gra „W zły system”</b>	Osoba zrzuca winę za swoje błędy na ogólnopolski system, który jest niewydolny	Działacz sportowy w stowarzyszeniu	Stawką jest wybielenie osoby jako kompetentnego prezesa, który nie może	Zapewnianie wszystkich zainteresowanych o niewydolnym systemie,	Gra: Zwycięzca (działacz)–przegrany (system). W

			działać w otoczeniu niewydolnego systemu	który nie pozwala działaczom osiągać zamierzonych celów	rzeczywistości jednak jest to gra: przegrany–przegrany z perspektywy klubu
<b>Gra „W hybrydę”</b>	Osoba zapewnia, że tylko z masowego uprawiania sportu wyłaniają się zawodowcy	Działacz sportowy	Stawką jest pozyskanie jak największej liczby dzieci i funduszy ze składek członkowskich	Zapewnianie, że czym więcej dzieci, tym lepiej, niezwracanie uwagi na predyspozycje indywidualne do zawodu – profesjonalnego tenisisty	Gra: Zwycięzca działacz klubowy)–przegrany–cel klubu–szkolenie profesjonalne zawodników
<b>Gra „W PZT”</b>	Osoba zrzuca winę za swoje błędy na PZT, który jest niewydolny. Gra podobna do gry „w zły system”	Działacz sportowy w stowarzyszeniu	Stawką jest przedstawienie prezesa jako osoby kompetentnej, która nie może działać w otoczeniu niewydolnego PZT	Zapewnianie wszystkich zainteresowanych o niewydolnym PZT, który nie pozwala działaczom osiągać zamierzonych celów	Gra: Zwycięzca (działacz)–przegrany (PZT). W rzeczywistości jednak jest to gra: przegrany–przegrany z perspektywy klubu
<b>Gra „W stereotyp”</b>	Osoba zrzuca winę za słabą kondycję tenisa na stereotypową opinię o elitarności tenisa. Za brak zainteresowania dyscypliną wini złe jego postrzeganie	Działacz sportowy w stowarzyszeniu, Ministerstwo Sportu i Turystyki, MEN	Stawką jest przedstawienie prezesa jako kompetentnej jednostki, działającej w złym otoczeniu	Zapewnienie wszystkich, że słaba kondycja nie wynika ze złego zarządzania, ale ze stereotypu, który zniechęca ludzi do gry w tenisa	Gra: Zwycięzca (działacz)–przegrany (polski tenis)
<b>Gra „W piłkę nożną”</b>	Osoba zapewnia, że dana dyscyplina jest najważniejsza, najpopularniejsza i jej należą się wszystkie przywileje	Samorządy lokalne, Ministerstwo Sportu i Turystyki, MEN	Stawką jest utrzymanie najwyższego poziomu funduszy dla piłki nożnej kosztem innych dyscyplin	Zapewnianie, że piłka nożna jest najbardziej popularną dyscypliną i jej należą się najwyższe dofinansowania. Tylko jak się to ma do wyników polskiej reprezentacji i klubów?	Gra: Zwycięzca (piłka nożna)–przegrany (tenis) i inne dyscypliny sportu

**Tabela 24.** Przykłady gier organizacyjnych w polskim tenisie

Źródło: opracowanie własne

Poniżej przedstawiam jeszcze jedną tabelę, która szczegółowo prezentuje najbardziej popularną grę w polskich klubach. Jest to gra „Na przetrwanie”, polegająca na wyznaczeniu sobie jednego celu, którego osiągnięcie możliwe jest najczęściej w długim okresie. Jest ona najpowszechniejsza, ponieważ wiąże się bezpośrednio z działaczami sportowymi w klubach tenisowych, którzy ze swojej natury są osobami biernymi oczekującymi, że zmiany same przyjdą, a jeśli nie, to klub może trwać w permanentnej porażce jeszcze kilka lat, do momentu osiągnięcia przez nich wieku emerytalnego.

Gra „na przetrwanie”	Interesariusze	Stawka w grze	Strategia	Wynik
	Działacze sportowi w klubach tenisowych	Długoterminowe zatrudnienie	Zjednanie członków w klubie w celu zapewnienia sobie pewności pozostania na stanowisku	Gra: Wygrany (działacz), przegrany–klub, który zarządzany jest niewydolnie i nie ma satysfakcjonujących wyników
	Trenerzy zatrudnieni w klubie	Długoterminowe zatrudnienie, bezpłatne korzystanie z infrastruktury klubu	Popieranie działaczy (opisanych wyżej). W zamian za głos prezesa zapewniają im zatrudnienie	Gra: Wygrany (trener), przegrany–klub, a przede wszystkim zawodnicy
	Trenerzy prowadzący działalność gospodarczą, których klienci są zżyci z klubem	Bezpłatne korzystanie z infrastruktury klubu	Dobre relacje z wpływowymi klientami, którzy są źródłem przychodów w klubie	Cieężko określić wynik gry. Zwycięzcą są z pewnością trenerzy, ale jeśli przychody klubu z wynajmu zawodników grających z trenerami są większe niż koszty korzystania z infrastruktury trenerów, to klub też korzysta
	Zawodnicy niemający umów cywilno-prawnych z klubem	Ulgi dla zawodników	Zawodnicy mający dobre wyniki i będący reklamą dla klubu mogą szantażować, że opuszczą klub, bo nie są związani żadną umową	Gra: Zwycięzca (zawodnik), przegrany–klub tracący dobrego zawodnika
	Wpływowi klienci	Zniżki dla wpływowych klientów za wynajem kortu	Klienci mogą szantażować, że jeżeli klub nie spełni ich wymagań, mogą odejść do konkurencji	Gra: Zwycięzca (klient), przegrany–klub, tracący przychody

**Tabela 25.** Gra „Na przetrwanie” w polskich klubach

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując: można stwierdzić, że tenis nie jest popularną dyscypliną sportu w Polsce. Dlatego też pracownicy, osoby związane z klubami, stosują różne gry organizacyjne w celu zdobycia największych korzyści. W klubach brakuje rzeczywistego zaangażowania w rozwój organizacyjny, a ludzie skłonni są do rozgrywek, walki o władzę. W codziennym działaniu nie skupiają się na konstruktywnej dyskusji o lepszym modelu przyszłości, tylko na zdobyciu największych korzyści prywatnych. Jak możemy wywnioskować z tabel, takie definiowanie interesów sprawia, że mamy do czynienia prawie wyłącznie z grami o sumie zerowej, czyli zwycięstwo jednego najczęściej odbywa się kosztem drugiego. W przypadku klubów tenisowych przegranym prawie zawsze jest klub, poszkodowany w grze z jednostkami zarządzającymi nim, trenerami, zawodnikami, klientami czy urzędnikami.

Z tabel poświęconych grom jasno wynika, że osoby związane z klubem mają poczucie bezradności i braku wpływu na system. Ich zdaniem to ustawodawca i ministerstwo powinni dokonać zmian. Ludzie nie czują się aktywnymi graczami i jedynie co mogą zrobić, to próbować podtrzymywać swoje organizacje, gdyż radykalna poprawa ich bytu jest poza ich zasięgiem. To sprawia, że dostrzegając autentyczne i istniejące przecież zewnętrzne źródła problemu, nie dostrzegają jednego z głównych źródeł – wadliwej konstrukcji większości klubów, o której będzie mowa w kolejnym podrozdziale.

## **6.4 Hybrydowość klubów jako źródło permanentnej porażki**

Powyżej wspomniałem, że jednym z czynników wpływających na pojawienie się permanentnej porażki jest trwała niezdolność organizacji do realizowania swoich celów. O tych kwestiach pisałem także w podsumowaniu rozdziału teoretycznego, gdzie wskazywałem na wadliwie sformułowane cele statutowe wielu organizacji działających w polskim tenisie. W literaturze wyróżnia się na ogół dwa podstawowe rodzaje klubów: nastawione na sferę profesjonalną (praca z zawodnikami) oraz rekreacyjne (nastawione komercyjnie). Wyniki badań terenowych, przeprowadzone wywiady, a także własne obserwacje pokazują jednak, że podział ten w odniesieniu do polskiego tenisa należy poszerzyć o rzadko opisywany trzeci typ – kluby hybrydowe, które jednocześnie chcą prowadzić oba rodzaje działalności. Zdaniem badanych w Polsce najwięcej jest właśnie takich klubów. Co więcej, dla części badanych, było to zjawiskiem bardzo naturalnym; wiele osób wręcz wskazywało, że masowa gra rekreacyjna automatycznie przekłada się

na osiągnięcia w sporcie wyczynowym. Z pozoru takiemu myśleniu trudno odmówić logiki, jednakże bliższa analiza funkcjonowania klubów tenisowych wskazuje, że właśnie taki brak zdefiniowania własnej rynkowej tożsamości może stać się najważniejszą, pierwotną przyczyną niesatysfakcjonujących wyników – profesjonalnych i finansowych – osiągniętych przez kluby. Hybrydowa forma oznacza bowiem najczęściej brak jasno sprecyzowanej misji i celów, albo też wyznaczanie sobie celów, które w praktyce są ze sobą w konflikcie.

Z jednej strony są to łatwe do zmierzenia cele ilościowe (finansowe), z drugiej zaś znacznie trudniejsze do zmierzenia cele jakościowe. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że stowarzyszenia są organizacjami, które nie mogą być nastawione na zysk. Nie oznacza to jednak, że cele finansowe nie odgrywają żadnej roli. Jak wszystkie inne organizacje również kluby tenisowe mają wysokie koszty stałe działalności, takie jak: wynagrodzenia pracowników, opłaty czynszowe czy dzierżawy oraz opłaty mediów, które szczególnie w okresie zimowym są bardzo wysokie i niejednokrotnie doprowadzają kluby do sytuacji zagrożenia działalności. Źródłem dochodów na pokrycie tych kosztów jest przede wszystkim usługa wynajmu kortów. Tymczasem celem jakościowym czy misją główną każdego klubu tenisowego jest szkolenie dzieci i młodzieży na poziomie tak amatorskim, jak zawodowym oraz stałe podnoszenie umiejętności tenisowych członków i dążenie do mistrzostwa sportowego. Do tego celu potrzebne są korty. Powstaje zatem paradoks. Zawodnicy nastawieni na mistrzostwo sportowe muszą mieć zapewniony intensywny trening, choć najczęściej nie chcieliby ponosić takich samych kosztów wynajmu kortu jak klienci komercyjni. Klub chętniej wynajmuje korty, kiedy może uzyskiwać z tego tytułu dochód, wówczas jednak rezygnuje z realizacji misji głównej. Z jednej strony chce, aby czołowi zawodnicy podnosili swój kunszt i zdobywali medale, rozślawiając przy tym klub. Z drugiej zaś – nie ma odpowiednich funduszy, żeby pomagać tym zawodnikom. Decyduje się również na komercyjne szkolenie amatorów, którzy pokrywają koszty trenera i kortu. Wpada w pułapkę, którą nazwałem „hybrydowością”, nie realizuje wtedy dobrze żadnego celu. Wtedy najczęściej całe koszty treningu zawodników w klubach pokrywają rodzice, którzy dochodzą do wniosku, że w takim razie klub nie jest potrzebny zawodnikowi. Zawodnicy mogą trenować w odpowiednich warunkach, ale klub nie spełnia swojej misji. Wielu interlokutorów stwierdzało, że w Polsce całość obciążenia treningami spada na rodziców, którzy wraz z upływem czasu i rosnącymi umiejętnościami dziecka ponoszą coraz większe koszty. Niejednokrotnie dochodzą do momentu, kiedy koszty



uniemożliwiają dalszy trening i zawodnik przestaje grać. Warto zauważyć, że siostry Radwańskie grają tylko i wyłącznie dzięki inicjatywie rodziców i pomocy sponsora Prokom Investments. Taka sama sytuacja dotyczy Łukasza Kubota. Nie ma w kraju zawodników, którzy zostaliby wypromowani przez klub lub związek tak, jak ma to miejsce na przykład w Czechach, we Francji czy na Słowacji. Dopóki nie nastąpią zdecydowane zmiany systemowe, o jakich pisałem w rozdziale piątym, a także zmiany w mentalności „działaczy sportowych w klubach tenisowych” kluby nie będą mogły osiągnąć swoich celów ilościowych i jakościowych, i pozostaną na granicy permanentnej porażki.

Na podstawie moich badań mogę wyróżnić dwie grupy czynników – zewnętrzne i wewnętrzne, które są przyczyną takiej sytuacji w klubach:

Do czynników zewnętrznych należą:

- a) **Uwarunkowania prawne** – zdaniem badanych w Polsce nie występuje rozróżnienie na kluby zawodowe i amatorskie w większości dyscyplin sportowych. Kluby profesjonalne i rekreacyjne funkcjonują na takich samych zasadach.
- b) **System finansowania sportu** – jako że nie istnieje rozróżnienie klubów w polskim prawie Urzędy Miejskie i Ministerstwa stosują niejasne zasady finansowania wyczynu i rekreacji. Tymczasem badani uważają, że kluby zawodowe powinny być rozliczane z wyników sportowych i powinny rywalizować między sobą o wyższe dofinansowania. W Polsce jednak kluby rekreacyjne i zawodowe traktowane są na równi, a wysokość dofinansowania nie jest uzależniona od wyników zawodników, lecz od innych czynników, takich jak: liczb dzieci w klubie, koszty wynajmu kortów. Również pracownicy Urzędu Miasta, którzy działają w jednostkach odpowiedzialnych za dofinansowania klubów nie mają narzędzi, aby w jasny i precyzyjny sposób rozróżnić kluby towarzyskie od wyczynowych. Dlatego też zasady ofert na dofinansowanie nie są do końca jasne i nie stawiają klubów profesjonalnych w uprzywilejowanej sytuacji.
- c) **Uwarunkowania organizacyjne** – Polski Związek Tenisowy również nie wypracował odpowiedniego systemu motywacyjnego, honorującego dobre wyniki zawodników w klubach. Nie można bowiem mówić o systemie bonusowym, który jest przeliczany na punkty na Walnym Zgromadzeniu Delegatów jako o systemie zachęcającym do ciężkiej pracy w klubach. Wielu rozmówców twierdziło również, że PZT stosuje demotywujący system w stosunku do trenerów i ich zawodników. Jeżeli bowiem zawodnik jest najlepszy w Polsce i zostaje powołany do kadry, to na

zawody jedzie z trenerem z kadry, a jego główny trener zostaje w klubie. Wydaje się, że jest to bardzo niesprawiedliwy i demotywujący stosunek głównie względem trenerów klubowych.

- d) **Uwarunkowania społeczne** – jak pokazały moje badania sondażowe i wywiady, tenis nie jest w Polsce popularną dyscypliną sportu. Postrzegany jest wręcz jako sport elitarny i snobistyczny. Przez to do klubów nie trafia dużo dzieci. Dlatego też menedżerowie klubów zajmują się jednocześnie rekreacją i wyczynem; bowiem działalność ta przynosi im potrzebne środki finansowe na przetrwanie.

Reasumując: istnieje wiele zewnętrznych czynników, które nie pozwalają klubom na sprecyzowanie ich misji i celów głównych oraz na określenie profilu swojej działalności.

Do czynników wewnętrznych należą:

- a) **Niskie kwalifikacje kadry zarządzającej.** Zdaniem rozmówców osoby zarządzające klubami w większości nie mają kwalifikacji odpowiednich do piastowania swoich stanowisk. Są to w dużej mierze osoby w wieku przedemerytalnym, dla których najważniejsze jest utrzymanie się na stanowisku do emerytury. Osoby te, przez wielu badanych zwane działaczami, nie potrafią sprecyzować celów klubów i tak nimi zarządzać, aby cele te realizować. Wydaje się, że zadaniami takimi mogliby zająć się młodzi menedżerowie sportu, ale takich jest w Polsce niewielu. Kluby również nie chcą zatrudniać nowych pracowników, gdyż należałoby zwolnić starych działaczy, a oni nie chcą do tego dopuścić.
- b) **Ograniczone możliwości finansowe.** Zdaniem badanych kluby tenisowe nie należą do zamożnych organizacji, dlatego też poniekąd zmuszane są do zajmowania się wszystkimi działaniami, które przynoszą im korzyści finansowe. Z tego powodu zajmują się rekreacją i sportem wyczynowym, bowiem im więcej członków klubu, tym większe przychody.
- c) **Niskie kwalifikacje trenerów.** Z analizy wypowiedzi rozmówców wynika, że w Polsce jest niewielu wykwalifikowanych trenerów tenisa. Jak pokazują statystyki prowadzone przez Polski Związek Tenisowy, trenerów z licencją jest w Polsce 200, a jak mówi jeden rozmówca, w samej Warszawie pracuje około 500 trenerów. Wynika z tego, że jest wielu trenerów bez jakichkolwiek kwalifikacji. Nie wpływa to korzystnie na efekty szkolenia. Nie jest możliwe, aby trener bez kwalifikacji mógł uczestniczyć w procesie realizowania celów klubów zawodowych, czyli trenowania zawodnika profesjonalnego.

Wymienione czynniki należą do głównych, które konstytuują permanentną porażkę w klubach tenisowych. Gry organizacyjne prowadzone przez różne grupy wewnątrz organizacji (i poza nią) są wzmacniane przez niejasny, hybrydowy, charakter samej organizacji. Z kolei ten hybrydowy charakter skutkuje niejasnościami w zakresie misji i głównych celów, które są niespójne, a czasem nawet wewnętrznie sprzeczne. Prowadzi to do zwiększenia trudności związanych z realizacją celów, a często – niemożności ich realizacji. Jeśli taka sytuacja jest podtrzymywana przez różne grupy interesariuszy, oznacza to trwały stan porażki.

## **6.5 Główne problemy związane z zarządzaniem klubami tenisowymi i możliwości ich rozwiązania w świetle wyników przeprowadzonych badań empirycznych**

Celem pracy była identyfikacja sposobów zarządzania klubami tenisowymi w Polsce. Szczegółowa analiza wyników badań pokazuje nam, że (pomimo pojawienia się kilku typów, które opisałem wyżej) nie ma jednego, spójnego modelu zarządzania w klubach. Dzieje się tak z kilku powodów.

Kluby **nie mają jasno sprecyzowanej misji i celów głównych**, niejednokrotnie jeśli już mają jakieś cele, to są one sprzeczne. Jak pokazuje praktyka, **wiele klubów nastawia się jednocześnie na masowość i wyczyn** i najczęściej żaden z tych celów nie jest realizowany z powodzeniem. Inaczej bowiem prowadzi się zawodników profesjonalnych, a inaczej pracuje z amatorami. Ze źle zdefiniowaną misją łączy się **problem zidentyfikowania głównych klientów klubu**. W inny sposób dociera się bowiem do potencjalnych zawodników, a w inny do osób zainteresowanych rekreacyjnym uprawianiem tego sportu. Zawodników profesjonalnych powinno się szukać w szkołach, na zajęciach wychowania fizycznego, konsultując umiejętności sportowe młodego adepta z nauczycielem wychowania fizycznego (więcej na temat problemu tenisa w szkołach pisałem w rozdziale praktycznym). Amatorów powinno się szukać przez reklamy w mass mediach, które docierają do szerokiej rzeszy ludzi.

Wiele klubów ma również **problemy finansowe**, gdyż nie posiada opracowanego planu pozyskiwania funduszy. Jako że większość klubów działa w formie stowarzyszenia, a prezesami pozostają od lat te same osoby, kluby opierają swoje fundusze głównie na składkach członkowskich, darowiznach i wolontariacie, który w dzisiejszych realiach po prostu się nie sprawdza. W konsekwencji problemy te

prowadzą kluby do zjawiska zwanego permanentną porażką. Wydaje się również, że na dzień dzisiejszy nie da się zauważyć możliwości wyjścia z impasu, gdyż każdy z interesariuszy klubu za taki stan rzeczy wini inną niż swoją część systemu. Działacze sportowi w klubach pozostają bierni, ponieważ uważają, że całą winę ponosi ogólnopolski system. Sami nie próbują poszukać innych możliwości rozwoju klubów, skupiają się bardziej na grach organizacyjnych, które mają im pomóc zdobyć władzę i korzyści prywatne.

W poniższej tabeli prezentuję elementy, które składają się na najczęściej spotykany, jak pokazuje praktyka, ułomny model zarządzania klubami tenisowymi w Polsce.

	<b>Klub tenisowy</b>
<b>Cele główne</b>	Cele są sprzeczne, ponieważ zakładają masowe i wyczynowe uprawianie sportu w jednym
<b>Główni klienci</b>	Nie ma głównych klientów, gdyż innymi klientami są zawodnicy wyczynowi, a innymi zawodnicy rekreacyjni
<b>Wartość oferowana klientowi</b>	Wartość oferowana klientowi jest niewielka, ponieważ niewielu trenerów w Polsce ma odpowiednie kwalifikacje, a jeśli już ma, to najczęściej zajmuje się w klubie i wyczynem, i rekreacją co nie wpływa pozytywnie na jakość jego pracy
<b>Sposoby dotarcia do klientów</b>	Kluby najczęściej same czekają na zawodników. Wyjątkiem są kluby poznańskie i bielskie, gdzie organizuje się pikniki i eliminacje
<b>Główni partnerzy biznesowi</b>	Brak
<b>Główne źródła finansowania</b>	Składki członkowskie, darowizny, sponsoring, wolontariat

**Tabela 26.** Główne elementy nieefektywnego zarządzania klubem

Źródło: opracowanie własne.

Tymczasem, jak pokazują praktyki zarządzania w klubach czeskich i słowackich, istnieje możliwość efektywnego zarządzania klubem, zdefiniowania odpowiedniej misji czy pozyskania odpowiednich środków finansowych na realizację strategii. W poniższej tabeli dokonuję porównania sposobów zarządzania klubami czeskimi, słowackimi i na tym tle przedstawiam główne problemy z zarządzaniem klubami tenisowymi w Polsce.

	<b>Czechy</b>	<b>Słowacja</b>	<b>Polska</b>
<b>Sposoby finansowania klubów</b>	Kluby dofinansowane są z Czeskiego Związku który otrzymuje środki państwowe (wysokie, bo tenis jest popularny), a następnie kluby otrzymują część tych środków w zależności od wyników zawodników	Kluby dofinansowane są ze Słowackiego Związku, który otrzymuje dofinansowanie z państwa oraz część zarobków najlepszych zawodników, którym związek pomagał	Kluby dofinansowane są najczęściej ze środków samorządów lokalnych na podstawie składanych ofert, które konkurują z ofertami dotyczącymi innych dyscyplin sportu. Dofinansowane są również przez wojewódzkie związki tenisa, lecz zasady takich dofinansowań nie są do końca jasne i przejrzyste.
<b>Rozwiązania prawne</b>	Kluby i związek są stowarzyszeniami, członkowie związków regionalnych, których jest 8, zasiadają we władzach związku przez co mają większy wpływ na decyzje związku	Kluby i związek są stowarzyszeniami, członkowie związków regionalnych, których jest 4 zasiadają we władzach związku, przez co mają większy wpływ na decyzje związku, a związek może lepiej kontrolować pracę związków regionalnych	Kluby i związek są stowarzyszeniami, członkowie związków regionalnych, których jest 16, nie zasiadają we władzach PZT, przez co jedni i drudzy mają większą swobodę
<b>Dominujące typy klubów i ich strategie</b>	Kluby profesjonalne nastawione na wyczyn, jest kilka centrów tenisowych, w których grupują się najlepsi zawodnicy i wspólnie podnoszą swoje umiejętności	Kluby hybrydowe z rozróżnieniem wyczynu i rekreacji (na co pozwalają większe środki państwowe), dużo klubów znajduje się w bezpośrednim sąsiedztwie szkół, przez co jest lepszy dostęp do dzieci, istnieją również podobne	Kluby hybrydowe bez rozróżnienia wyczynu od rekreacji. Powstają jednak pojedyncze kluby, które zarządzane są w bardziej efektywny sposób i potrafią rozróżnić wyczyn od rekreacji

		centra narodowe jak w Czechach	
<b>Sposoby budowania relacji między pracownikami</b>	Dobre relacje pomiędzy zawodnikami i trenerami. Ten sam trener opiekuje się zawodnikiem w przypadku awansu do kadry	Dobre relacje pomiędzy zawodnikami i trenerami. Ten sam trener opiekuje się zawodnikiem w przypadku awansu do kadry	Nie najlepsze relacje pomiędzy trenerami klubowymi, trenerami kadry i zawodnikami, wynikające z tego, że najczęściej trenerem kadry nie jest bezpośredni trener klubowy zawodnika
<b>Sposoby zarządzania klubami</b>	Zawodnicy posiadają umowy cywilno-prawne, w których zobowiązują się pomóc klubowi w przypadku odniesienia sukcesu. Najczęściej zwracają kilka procent od przychodów, które przeznaczane są na rozwój młodych tenisistów	Podobne praktyki jak w Czechach, jednak nie dotyczą tak dużej liczby klubów i zawodników, bowiem Słowacy nie mają takich sukcesów jak Czesi.	Zawodnicy najczęściej nie posiadają umów cywilno-prawnych z klubami
<b>Popularność dyscypliny</b>	Tenis znajduje się wśród trzech najbardziej popularnych dyscyplin, badani nie uważają go za sport snobistyczny i drogi, raczej powszechny, mający ogromne tradycje. Badani wskazują na duże znaczenie sukcesów czeskich mistrzów w rozwoju dyscypliny	Tenis jest wśród trzech najbardziej popularnych dyscyplin, badani nie uważają go za sport snobistyczny i drogi, raczej powszechny, wspierany przez państwo	Tenis nie jest popularny, jest snobistyczny, ale jest sportem nie tylko dla bogatych. Za przyczynę podali brak sukcesów Polaków oraz słaby marketing, słaba infrastruktura i niska dostępność

**Tabela 27.** Główne sposoby zarządzania klubami tenisowymi w Czechach, Słowacji i Polsce

Źródło: opracowanie własne.

Na początku należy stwierdzić, że w Czechach i na Słowacji prowadzenie klubu jest na pewno łatwiejsze, bowiem panuje tam całkiem inna atmosfera wokół tenisa. Jest to sport bardzo popularny, nie wiąże się z nim stereotyp elitarności i snobizmu. Dlatego, co potwierdzają statystyki, wielu ludzi uprawia tenis, przez co infrastruktura klubów jest lepiej rozwinięta i bogatsza. Kluby same również zapewniły sobie fundusze, podpisując umowy z zawodnikami, którzy zobowiązują się oddawać część zarobków. Również zewnętrzne sposoby finansowania są jasne i przejrzyste, bowiem pieniądze przychodzą ze związku, a w związku najlepiej wiedzą, który klub na nie lepiej zasługuje. Kluby i związek wypracowały skuteczne metody angażowania trenerów i zawodników do pracy. Jeżeli zawodnik awansuje do kadry, jego trener jest doceniony.

Praktyki czeskie i słowackie wydają się bardzo przejrzyste zarówno od strony wewnętrznej zarządzania klubem, jak i zewnętrznej współpracy z regionalnymi związkami i Czeskim Związkiem. Nie sprzyjają zapewne grom organizacyjnym, a wręcz przeciwnie – jednoczą środowisko.

Zaadaptowanie czeskich i słowackich praktyk zapewne mogłoby przyczynić się do poprawy sposobów zarządzania klubami tenisowymi w Polsce, a co się z tym wiąże – do większego angażowania się pracowników klubów w pracę, a nie gry organizacyjne.

Ważne jest rozróżnienie klubów na kluby rekreacyjne i zawodowe. Aby można było to uczynić, kluby musiałyby podpisywać umowy cywilno-prawne z zawodnikami, które zapewniłyby im większą stabilność finansową. Możliwość zbudowania lepszych relacji z zawodnikami i trenerami wpływających na wyższe zaangażowanie organizacyjne jest możliwa jednak wtedy, gdy kluby dojdą do porozumienia z Polskim Związkiem Tenisowym w kwestii nominacji na trenera kadry narodowej. Takim praktykom mogłaby pomóc lepsza komunikacja związków regionalnych z centralą. Członkowie regionalnych związków musieliby zasiadać we władzach związku, tak jak ma to miejsce w krajach ościennych.

## **6.6 Beskidzki Klub Tenisowy „Advantage” i „Sports Advantage” S.A.**

### **– studium przypadku**

Jak wielokrotnie wskazywałem, rozwój tenisa w Polsce nie jest bardzo intensywny, do czego przyczyniają się zarówno czynniki zewnętrzne (np. związane z postrzeganiem tenisa), jak i czynniki związane z zarządzaniem klubami tenisowymi.

W wielu przypadkach brakuje spójnej koncepcji zarządzania klubami, tworzy się nieprzemyślane hybrydowe konstrukcje, co musi przekładać się (i przekłada się) na niesatysfakcjonujące wyniki.

W polskiej rzeczywistości sportowej – nie tylko przecież tenisowej – pojawia się jednak coraz więcej podmiotów, które działają w sprawny sposób, radzą sobie z realizacją zamierzonych i jasno sformułowanych celów.

W tym miejscu chciałbym omówić jedną z takich organizacji – klub tenisowy z Bielska-Białej – jako studium przypadku rozwiązania innowacyjnego na tym rynku.

Beskidzki Klub Tenisowy „Advantage” Bielsko-Biała został zarejestrowany w ewidencji klubów sportowych prowadzonej przez Prezydenta Miasta Bielsko-Biała 5 października 2010 roku. Klub, będący stowarzyszeniem sportowym, powstał z inicjatywy rodziców dzieci grających w tenisa w klubie KKS Bielsko-Biała w „szkółkach tenisowych”, które powołał do życia w tym klubie i prowadził trener Piotr Szczyпка. Istotą funkcjonowania klubu ma być skonsolidowanie środowiska tenisowego na terenie miasta i szkolenie dzieci i młodzieży na poziomie zarówno zawodniczym, jak i rekreacyjnym. W tym przypadku oba rodzaje działalności są jednak godzone poprzez stworzenie osobnych bytów prawnych, z których każdy ma odmienne cele i zadania – sportem w wymiarze rekreacyjnym zarządza spółka Sports Advantage S.A., natomiast klub – tylko wyczynowym.

Klub wydzierżawił na terenie kortów „Park” w Bielsku-Białej – Komorowicach dwa korty tenisowe od Fundacji Rozwoju Miasta Bielska-Białej, na których wybudowano dwie hale tenisowe lekkiej konstrukcji. Klub uzyskał wsparcie finansowe zaprzyjaźnionej firmy, polegające na udzieleniu pożyczki, która została przeznaczona na wybudowanie jednej hali tenisowej. Druga hala, w związku z brakiem wystarczających środków finansowych klubu, została sfinansowana przez osoby fizyczne i udostępniona stowarzyszeniu. W związku z brakiem możliwości odzyskania podatku z budowy hali zarząd klubu postanowił powołać do życia spółkę akcyjną „Sports Advantage” S.A. i oddać korty aportem do spółki, tak aby możliwe było odzyskanie podatku. Równocześnie pojawiła się możliwość odkupienia nakładów Fundacji Rozwoju Miasta, czyli już istniejącej hali tenisowej z dwoma kortami. 1 stycznia 2011 roku spółka odkupiła od Fundacji halę z zapleczem sanitarno-gastronomicznym i weszła w posiadanie czterech kortów krytych oraz dzierżawiła dwuipółhektarowy park, w którym znajdują się wspomniane hale tenisowe.



Zarząd klubu postanowił powołać do życia spółkę akcyjną również z kilku innych powodów. Głównym bodźcem była chęć wprowadzenia w przyszłości spółki na Giełdę Papierów Wartościowych New Connect w celu pozyskania, w zamian za sprzedane akcje, środków finansowych na dalszą rozbudowę klubu. Zarząd planuje budowę czterech kolejnych kortów, tym razem otwartych, o nawierzchni ceglanej z trybunami, aby w przyszłości móc organizować turnieje międzynarodowe. Innym celem spółki jest sprzedaż akcji trenerom oraz zainteresowanym członkom klubu, by związać tych ludzi z klubem na dłuższy okres.

Od czerwca 2011 roku na obiekcie funkcjonuje klub w formie stowarzyszenia oraz spółka akcyjna. Dużą korzyścią takiego układu jest fakt, że zawodnicy grający w klubie trenują za dużo niższe stawki, niż miałyby to miejsce w spółce, a spółka może odzyskiwać podatek z dalszych inwestycji. Po wejściu na giełdę papierów wartościowych korzyści finansowe będą mogli czerpać wszyscy zainteresowani współpracą z klubem, a nie tylko zarząd spółki. Właściciele uważają, że takie rozwiązanie jest przejrzyste i korzystne; może przyciągnąć więcej inwestorów, zainteresowanych nie tylko korzyściami finansowymi, lecz także rozwojem polskiego tenisa.

Reasumując: klub i spółka opracowały spójną koncepcję biznesu, co wyróżnia je na tle innych i sprawia, że mogą być przykładem dobrze zarządzanych organizacji. W poniższej tabeli przedstawione zostały główne elementy, które składają się na efektywne zarządzanie.

	<b>Klub</b>	<b>Spółka</b>
Cele główne	Osiągnięcie mistrzostwa sportowego przez zawodników BKT „Advantage”	Osiągnięcie niezależności finansowej
Główni klienci	Zawodnicy profesjonalni	Firmy, klienci komercyjni, rekreacyjni
Wartość oferowana klientowi	Opieka profesjonalnych, wysoko wykwalifikowanych trenerów, pomoc finansowa, bezpłatny sprzęt sportowy	Nowoczesny obiekt, położony w 2,5-hektarowym parku, 2 km od centrum miasta
Sposoby dotarcia do klientów	Reklama w Internecie, prasie branżowej i lokalnym radiu	Podobnie jak w przypadku klubu oraz przez organizowanie imprez

		masowych w parku (finał rajdu rowerowego, pikniki rodzinne dla firm)
Główni partnerzy biznesowi	Sports Advantage S.A., Urząd Miasta Bielska-Białej	BKT „Advantage”, Beskidzki Dom Maklerski S.A.
Główne źródła finansowania	Składki członkowskie, darowizny, pomoc Sports Advantage S.A	Przychody z działalności operacyjnej, dofinansowanie z funduszy Unii Europejskiej

**Tabela 28.** Główne elementy efektywnego zarządzania w BKT „Advantage” i Sports Advantage S.A.

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na powyższym przykładzie, możliwe jest łączenie odmiennych rodzajów działalności – rekreacyjnej (amatorskiej) i wyczynowej – jednak wymaga to podjęcia świadomych decyzji i dopasowania struktury prawnej i organizacyjnej do realizacji tak zróżnicowanych celów. Pokazany przykład jest więc hybrydą, zupełnie inną od tych, które dominują w polskiej praktyce tenisowej.

## **Podsumowanie i wnioski dla dalszych badań**

Głównym celem niniejszej pracy była analiza sposobów zarządzania klubami tenisowymi, dokonana na podstawie realizacji celów cząstkowych (poznawczych). Dokonana została również ich klasyfikacja. Dużo miejsca poświęciłem przybliżeniu misji i celów głównych klubów. Uważam, że jest to ważny element decydujący o efektywnej działalności klubów, a przez wiele z nich lekceważony. Zdiagnozowałem również metody zarządzania zasobami ludzkimi w klubach, koncentrując się głównie na relacjach zawodników i trenerów z klubami. Dużo miejsca poświęciłem stowarzyszeniowemu charakterowi klubów, opisując wady i zalety funkcjonowania klubów działających w tych ramach prawnych. Przedstawiłem również inne rozwiązanie prawne działalności klubu w postaci spółki akcyjnej i porównałem ją ze stowarzyszeniami. Zabiegi te miały na celu nie tylko zaprezentować sposoby zarządzania klubami, ale również wprowadzić udoskonalenia czy nawet zaproponować inne, nowatorskie rozwiązania, które mogłyby wpłynąć na poprawę całej infrastruktury tenisowej w Polsce. Do analizy wykorzystałem przede wszystkim badanie jakościowe, ponieważ interesowało mnie spojrzenie na zarządzanie klubami przez aktorów społecznych bezpośrednio związanych z dyscypliną. Badanie trwało dwa lata; wyników nie można generalizować, co wynika z samej natury projektów jakościowych. Do badania postrzegania tenisa wykorzystałem sondaż nie przeprowadzony na reprezentatywnej próbie, a dane z zagranicy w większości są danymi wtórnymi. Mimo ograniczeń przyjętych metod, udało mi się osiągnąć zamierzone cele i odpowiedzieć na omówione we wprowadzeniu pytania badawcze. Za najważniejsze osiągnięcia mojej pracy uważam:

- Zdiagnozowanie głównych problemów związanych z zarządzaniem klubami tenisowymi w Polsce i zaproponowanie możliwości zmian, które poprawią kondycję klubów w Polsce. Przedstawienie zagranicznych sposobów zarządzania klubami i próbę sprowadzenia ich na grunt polski.
- Wprowadzenie i opisanie nowej kategorii klubów tenisowych, nazwanych hybrydami; działalność w takiej formie stanowi jedną z kluczowych przyczyn prowadzących kluby do permanentnej porażki.
- Scharakteryzowanie głównych interesariuszy w polskich klubach tenisowych.

- Wprowadzenie typologii gier organizacyjnych w klubach tenisowych i opis relacji pomiędzy głównymi interesariuszami.
- Diagnozę postrzegania tenisa przez społeczeństwa w Polsce i innych krajach Europy oraz zaproponowanie sposobów poprawy percepcji tenisa w Polsce.

Jak pokazały ostatnie Igrzyska Olimpijskie, które odbyły się w Londynie, kondycja polskiego sportu nie jest dobra. Od wielu lat mówi się o zmianie sposobów zarządzania klubami, bowiem są one najważniejsze w kontekście rozwoju profesjonalnych zawodników reprezentujących Polskę na największych imprezach sportowych na świecie. Niestety, jak do tej pory, nie nastąpiły zmiany systemowe, które pomogłyby wydobyć polski sport z impasu. Najprawdopodobniej przyczyna tkwi w tym, że w polskim sporcie nie ma osób, które jednocześnie posiadałyby wiedzę z zakresu zarządzania i specyfiki sportu. Przez niniejszą pracę chciałem wypełnić lukę pomiędzy dokonaniem naukowców zajmujących się sportem, a osobami związanymi z zarządzaniem. Zestawienie tych dwóch perspektyw, przy dzisiejszych realiach rynkowych, w których funkcjonują kluby sportowe, wydaje się jak najbardziej pożądane.

Praca ta dotyczy zarządzania klubami tenisowymi, jednakże mechanizmy, które w nich występują zapewne nie są obce dla innych dyscyplin sportowych. Przeniesienie wyników moich badań na badania dotyczące innych dyscyplin byłoby interesujące i mogłoby przyczynić się do dalszego rozwoju nowej, ale mam nadzieję szybko rozwijającej się dziedziny zarządzania w sporcie. Interesujące wydają się następujące obszary badawcze, powiązane z powyższą rozprawą:

- W polskim sporcie wiele mówi się o układach i upolitycznieniu. Interesujący byłby opis interesariuszy w innych dyscyplinach sportowych, jak również typologii stosowanych przez nich gier organizacyjnych.
- Zbadanie jak się ma hybrydowość klubów w innych dyscyplinach do rozwoju profesjonalnych zawodników.
- Analiza i przyczyny występowania permanentnej porażki w innych dyscyplinach.
- Przedstawienie zagranicznych, efektywnych modeli zarządzania w innych dyscyplinach i próba przeniesienia ich na grunt polski.
- Rozwinięcie moich badań na temat postrzegania innych dyscyplin sportu w Polsce oraz zbadanie, dlaczego piłka nożna jest wciąż najbardziej popularną dyscypliną sportu, pomimo braku sukcesów na arenie międzynarodowej.

- Zbadanie kluczowych czynników w efektywnym zarządzaniu w sporcie (pasja, miłość do sportu jako kluczowe elementy sukcesu).

## Bibliografia i materiały analizowane

1. Adamiec A., Kożusznik B., (2000) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
2. Allen, N.J., Meyer, J.P., (1991) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizations", *Journal of Occupational Psychology*, nr 63/1, s. 1–18.
3. Allport, G.W., (1958) *The nature of prejudice*, New York: Doubleday Anchor Books.
4. Apanowicz E., (2005) *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Warszawa: Difin.
5. Armstrong, M., (1996) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
6. Arnold J., Cooper C.L., Robertson I.T., (1995) *Work psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace*, London: Pitman (cyt. Za: Nieckarz, Z., (2011) *Psychologia motywacji w organizacji*, Warszawa: Difin).
7. ATP (2011) How It All Began, [www.atpworldtour.com/Corporate/History.aspx](http://www.atpworldtour.com/Corporate/History.aspx) (19.06.2011).
8. Bartkowiak, G., (1999) *Psychologia zarządzania*, Poznań: Akademia Ekonomiczna.
9. Beavan, E., (2011) „Message from the President”, w: *2011 Fed Cup Media Guide*, London: Stones The Printers Ltd., s. 8–9.
10. Begg, D., (red.) (2007) *Mikroekonomia*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
11. Beldowski, Z., (1979) *Tenis i jego tajemnice*, Warszawa: Wydawnictwo Sport i Turystyka.
12. Bieniok, H., (red.) (1997) *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Katowice: Akademia Ekonomiczna.
13. Bielski, M., (1997) *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
14. Biliński, M., (1995) „Sportowa spółka akcyjna – forma prowadzenia działalności gospodarczej z zakresu sportu profesjonalnego”, *Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego*, nr 1999/5, s. 8.

15. Błuszkowski, J., (2003) *Stereotypy narodowe w świadomości Polaków*, Warszawa; Dom Wydawniczy Elipsa.
16. Bokszański, Z., (1997) *Stereotypy a kultura*, Wrocław: Fundacja na Rzecz Nauki Polskiej.
17. Bokszański, Z., (2001) *Stereotypy a kultura*, Wrocław: Wydawnictwo FUNNA.
18. Bone, C., Stainer, A., (2005) „The ‘unlearning’ of management: an ethical challenge, *International Journal of Management Decision Making* 2005, nr 314(6), s. 1–2.
19. Bolesta-Kukułka (1983) „Koncepcje gry organizacyjnej”, w: Koźmiński, A.K., (red.), *Współczesne teorie organizacji*, Warszawa: PWN.
20. Borkowska, S., (1985) *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWN.
21. Boseler, T., (2011) „Nordlicht im aufwind”, *Tennis Magazin*, nr 11–12/2011, s. 34–38.
22. Bougher, L. (2012) “The Case for Metaphor in Political Reasoning and Cognition”, *Political Psychology*, Vol. 33, s. 124–146.
23. Brass, D.J., Burkhardt, M., E., (1993) “Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior”, *Academy of Management Journal*, nr 36(3), s. 441–470.
24. Bernerth, J., Walker, H., (2011) “Reexamining the Workplace Justice to Outcome Relationship: Does Frame of Reference Matter?”, *Journal of Management Studies*, nr 1, s. 112–128.
25. Brunat, D., (2011) *Les Miscellanees du Tennis*, Paryż: Fetjaine
26. Budyta-Budzyńska, M. (2010) *Socjologia narodu i konfliktów etnicznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
27. Bugdol, M., (2007) *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Warszawa: Difin.
28. Bullock, A., Stallybrass, O., (1983) *The Fontana Dictionary of Modern Thought*, London: Fontana.
29. Burnham, J., (2011) „Roll on 2012”, *The International Tennis Federation's Official Magazine*, Roehampton–London: Spring 2011, s. 6–7.
30. Cameron, K., Myung, U., Whetten, D.A., (1987) “Organizational Dysfunctions of Decline, *Academy of Management Journal*, nr 30(1), s. 126–138.

31. Carmeli, A., Gilad, G., Waldman, D., (2007) "The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance", *Journal of Management Studies*, nr 6/44, s. 972–992.
32. Cashman, R., (2003) „Sport is culture, and nowhere more so than in Australia”, *Sydney Morning Herald*, nr 5/ 2003, s. 16.
33. Charmaz, K., (2009) *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
34. Chiseri-Strater, E., Sunstein, B.S., (1997) *Field working: Reading and writing research*, New York: Blair Press.
35. Chmielewski, Z., (1997) „Nadzieje i szanse”, w: *Tenis polski ma 100 lat*, Warszawa, Polskie Stowarzyszenie Trenerów Tenisa, s. 9.
36. Clemens, E.S., Cook J.M., (2007) "Politics and Institutionalism: Explaining Durability and Change.", w: Peters, B.G., Pierre J., (red.) *Institutionalism* , Vol. 4, s. 1–26.
37. Cohen, A., (2007) "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, nr 17/3, s. 330–341.
38. Coleman, J. (2000) *A History of Political Thought*, Oxford: Blackwell Publishers.
39. Coombe, D.C., (1949) *A History of the Davis Cup*, London: Hennel Locke Ltd.
40. Crawley, A.E., (1923) *Technique of Lawn Tennis*, London: Methuen.
41. Crozier, M., (1967) *Biurokracja. Anatomia zjawiska*, Warszawa: PWE.
42. Crozier, M., (1993) *Przedsiębiorstwo na podsłuch*, Warszawa: PWE.
43. Crozier, M., Friedberg, E. (1982) *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa: PWE.
44. CTS (2011) *Oblastni tenisowe svazy*, <http://cztenis.cz/oblastni-tenisove-svazy> (23.10.2011).
45. Cyert, R.M., March, J.G. (1963) *A Behavioral Theory of Firm*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
46. Czarniawska, B., (2010) *Trochę inna teoria organizacji*, Warszawa: Poltext.
47. Czerwiński, J., (1933) „Stowarzyszenia”, w: *Encyklopedia podręczna prawa publicznego*, tom 2, Warszawa: PWE, s. 933.
48. Danzig, A., (1930) *The Racquet Game*, New York: The Macmillan Company.
49. Davis, J., (2004) *Tennis in schools program*, Melbourne: Tennis Australia Annual Report.



50. De Luze, A., (1930) "Le Jeu de Paume Jeu National Francais", w: *La Reune de Pariss*, Paris, s. 350.
51. Denis, J.L., Langley, A., Rouleau. L (2007) "Strategizing in pluralistic contexts:rethinking theoretical frames", *Human Relations*, nr 60 (1), s. 210–215.
52. Doktor, K., (2005) „Zarządzanie organizacjami pozarządowymi”, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, nr 5, s. 185.
53. Doktor, K., (2000) „Od robotniczych do urzędniczych konfliktów – grupy interesów i kultura negocjacji”, w: Malikowski, M., Seręga, Z. (red.) *Konflikty w Polsce w okresie zmian systemowych. Studia. Komunikaty. Eseje*, Rzeszów: Wydawnictwo WSP.
54. Doktor, K., (2005) *Zarys socjologii zarządzania sportem*, Warszawa: Biblioteka Menedżera Sportu.
55. Doktor, K., Świątkiewicz-Zych H., Strojna E. (1992) „Ekonomiczna i społeczna kondycja przedsiębiorstw przemysłu chemicznego w pierwszej połowie 1991 roku”, *Chemik*, nr 1/1992.
56. Drucker, F., (1976) *Skuteczne zarządzanie*, Warszawa: PWN.
57. Dutkowski, Z., (1984) *150 rakiet. Najlepsi tenisiści świata*, Warszawa: Krajowa Agencja Wydawnicza RSW Prasa–Książka–Ruch.
58. Di Masso, A., (2012) "Grounding Citizenship: Toward a Political Psychology of Public Space", *Political Psychology*, nr 33/2012, s. 123–143.
59. Drogosz, M., (2004) „O sposobach ograniczania wpływu stereotypów na myślenie”, w: Kofta, M (red.) *Myślenie stereotypowe i uprzedzenia. Mechanizmy poznawcze i afektywne*, Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, s. 271–275.
60. DTB (2011) *Organigramm DTB – Geschäftsstelle*, [http://www.dtb-tennis.de/downloads/Organigramm-DTB-Geschaeftsstelle\\_Stand\\_2011-02-01\(1\).pdf](http://www.dtb-tennis.de/downloads/Organigramm-DTB-Geschaeftsstelle_Stand_2011-02-01(1).pdf) (05.11.2011).
61. Dutkowski, Z., (1979) *T- jak tenis*, Warszawa: Krajowa Agencja Wydawnicza.
62. Dutkowski, Z., (1997) „Czas Fibaka (1970–1990), w: *Tenis polski ma 100 lat*, Warszawa: Polskie Stowarzyszenie Trenerów Tenisa, s. 35–45.
63. Eitel, D.F., (2004) „The dynamics of chronic failure”, *Public Money and Management*, nr 24(4), s. 243–250.
64. Evans, M.I., (2004) *The ITF Year 2004*, Roehampton: International Tennis Federation.

65. Ferris State University (2012) *Professional Tennis Management*, [www.ferris.edu](http://www.ferris.edu) (24.08.2012).
66. Fibak, W., Garczarczyk, S., (1978) *Grajmy w tenisa*, Warszawa: Wydawnictwo Sport i Turystyka.
67. Finkelstein, S., (2005) „When Bad things happen to good companies. Strategy failure and flawed executives”, *Journal of Business Strategy*, nr 26(2), s. 19–28.
68. Fischer, K., (2011) „WTA Story”, w: *2011 Women’s Tennis Association Media Guide*, Nicholasville: Provations Group, s. 3–9.
69. Folfenden, L., Holt, N., (2005) “Talent Development in Elite Junior Tennis Perceptions of Players, Parents and Coaches”, *Journal of Sport Management*, nr 12(3), s. 108–126.
70. Fry, M.P., Newton, M., (2003) “Application of achievement Goal Theory in an Urban Youth Tennis Setting”, *European Sport Management Quarterly*, nr 15 (1), s. 50–66.
71. Garbaczewski, R. (1997) „Prezysi PZT (1921–1997)”, w: *Tenis polski ma 100 lat*, Warszawa: Polskie Stowarzyszenie Trenerów Tenisa, s. 117.
72. Gardiner, E.N., (1930) *Athletics of the Ancient World*, London: Oxford University Press.
73. Geertz, C., (2005) *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*, Kraków: Wydawnictwo UJ.
74. Gick, A., Tarczyńska, M., (1999) *Motywowanie pracowników. Systemy – techniki – praktyka*, Warszawa: PWE.
75. Gilbert, B., Jamison, S., (1994) *Winning Ugly*, New York: Rockefeller Center.
76. Glaser, B.G., Strauss A.L., (2009/1971) *Odkrywanie teorii ugruntowanej*, Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.
77. Glinka, B., (2000) *Społeczne i kulturowe aspekty zmian organizacyjnych*, niepublikowana praca doktorska, Warszawa: WZ UW.
78. Grasso, J., (2011) *Historical Dictionary of Tennis*, Lanham: Scarecrow Press, Inc.
79. Griffin, R., (2002) *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
80. Górská, J., (2000) *Zasoby ludzkie w firmie*, Warszawa: Poltext.
81. Gray, B., Ariss, S.S., (1985) “Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles”, *Academy of Management Review*, 22(4) s. 384–399.

82. Grasso, J. (2011) *Historical Dictionary of Tennis*, Lanham: Scarecrow Press, Inc., s. 144.
83. Greenberg, J., (1994) "Using Socially Fair Treatment to Promote Acceptance of Worksite Smoking Ban", *Journal of Applied Psychology*, nr 79/2, s. 288–297.
84. Gryżewski, K., (1955) *Urodziłam się na korcie*, Warszawa: Iskry.
85. Gudkova, S., (2008) *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
86. Gulan, U., (2007) „Uwarunkowania sprzyjające rozwojowi gier organizacyjnych w firmach działających w Polsce”, *Problemy Zarządzania*, nr 1, s. 40.
87. Gulan, U., (2012) *Uwarunkowania tworzenia profesji menedżerów sportowych w Polsce*, niepublikowana praca doktorska, Warszawa: WZ UW.
88. Hensel, P., (2011) *Diagnoza organizacji: pierwszy krok do uzdrowienia firmy*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
89. Hensel, P. (2008) *Transfer wzorców zarządzania*, Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
90. Hensel, P., Glinka, B., (2012) „Teoria ugruntowana”, w: Jemielniak, D. (red.) *Badania jakościowe*, t. 1, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 89–113,
91. Hinings, C.R., Greenwood, R. (1998) "Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change", *Organizational Studies*, nr 9(3), s. 293–316.
92. Horvath, R., (2011) „Ucitelia prychadzaju tenisu na chut”, *Tenis* 10, s. 25.
93. Hryniewicz, J.T., (2002) „Motywacje pracownicze”, *Przegląd Organizacji*, nr 2, s. 5–18.
94. Huczek, M., (2001) *Zachowania ludzi w organizacji*, Bielsko-Biała: Wydawnictwo Innowacje.
95. ITF (2011) *About the ITF*, <http://www.itftennis.com/abouttheitf/indexasp> (17.06.2011).
96. Iverson, R., Buttigieg, D., (1999) „Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment be Managed”, *Journal of Management Studies*, nr 3/36, s. 307–333.
97. Jalinik, M., (2010) „Uwarunkowania i czynniki rozwoju usług turystycznych na obszarach wiejskich”, *Problemy Zarządzania*, nr 3(29), s. 129–130.

98. Jas, P., Skelcher, C. (2005) "Performance Decline and Turnaround In Public Organizations: A Theoretical and Empirical Analysis", *British Journal of Management*, Vol. 16, s. 195–210.
99. Jessop, B., (2007) „Promowanie dobrego rządzenia i ukrywanie jego słabości: refleksja nad politycznymi narracjami w sferze rządzenia”, *Zarządzanie Publiczne*, nr 2(2), s. 5–25.
100. Jurkowski, R., (1998) *Zarządzanie personelem*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
101. Jarząbkowski, P., Balogun, J., Seidl, D., (2007) „Strategizing: the challenges of a practice perspective”, *Human Relations*, 60(1), s. 5–27.
102. Jusserand, J.J., (1901) *Les Sports et Jeux d'Exercice dans l 'Ancienne France*, Paris: Hachette.
103. Kaiser, U. (2002) *Tennis in Deutschland*, Berlin: Duncker & Humblot GmbH.
104. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2010) *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
105. Katz, D., Braly, K., (1935) „Racial prejudice and racial stereotypes”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, nr 30, s. 45–67.
106. Kendall, K.E., Kendall, J.E. (1992) *Existence of Predominant Organizational Metaphors and their Implications for Information Systems Development*. Kraków: AE.
107. Kępiński, A., (1990) *Lach i Moskal. Z dziejów stereotypu*, Warszawa–Kraków: PWN.
108. Kipnis, D., Schmidt, S.M., (1988) "Upward-Influence Styles: Relationships with Performance Evaluation, Salary and Stress", *Administrative Science Quarterly*, 33(4), s. 528.
109. Klisiński, J., (2000) *Profesjonalizacja i profesjoniści w zarządzaniu sportem*, Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
110. Klisiński, J., (2011) *Rynek dóbr i usług sportowych*, Bielsko-Biała: Wydawnictwo Naukowe ATH.
111. Kodes, J., Kolar, P., (2010) *A Journey to Glory from Behind the Iron Curtain*, Praga: New Chapter Press.
112. Kolarska-Bobińska (1984) *Centralizacja i decentralizacja. Decyzje, władza, mity*, Warszawa: Ossolineum.

113. Komisja Europejska (2007) *Biała księga na temat sportu*, Luksemburg: Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich.
114. Konecki, K., (2000) *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
115. Kostera, M., (1999) *Zarządzanie personelem*, Warszawa: PWE.
116. Kostera, M., (2003) *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
117. Koźmiński, A.K., (1983) „Ujęcie systemowe”, w: Koźmiński, A.K., (red.), *Współczesne teorie organizacji*, Warszawa: PWE.
118. Koźmiński, A.K., Obłój K., (1983) *Gry o innowacje. Analiza przedsięwzięć technicznych*, Warszawa: PWE.
119. Koźmiński, A.K., Zawisłak, A., (1982) *Pewność i gra*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
120. Kożusznik, B., (2002) *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
121. Kramer, J., Sloane, S., Campbell, J., McManus, J., (2008) “History of Tennis”, w: Heckler, T., (red.), *The Complete Guide to USPTA Membership*, New York: United States Professional Tennis Association, Inc., s. 222.
122. Królak, A., (1969) „Polska w Pucharze Davisa 1925–1969”, *Biuletyn PZT*, nr 5–6, s. 100.
123. Królak, A., (1989) *Wprowadzenie do współczesnego tenisa*, tom I, Warszawa: Wydawnictwo AWF.
124. Królak, A., (1970) „Rozwój tenisa światowego w pryzmacie turniejów Wielkiego Szlema”, *Biuletyn PZT*, nr 3, s. 32–46.
125. Królak, A., (1997) „Polska w Pucharze Davisa”, w: *Tenis polski ma 100 lat*, Warszawa, Polskie Stowarzyszenie Trenerów Tenisa, s. 98.
126. Królak, A. (1997) „Narodowe Mistrzostwa Polski” w: *Tenis polski ma 100 lat*, Warszawa: Polskie Stowarzyszenie Trenerów Tenisa, s. 83.
127. Królak, A., (1998) *TENIS technika, psychomotoryka, trening*, Warszawa: Biblioteka Trenera.
128. Krzak, M., (2004) *Historia turniejów Wielkiego Szlema*, praca magisterska, Katowice: AWF.

129. Lamberg, J.A., Pajunen, K (2005) "Beyond the Metaphor" The Morphology of Organizational Decline and Turnaround", *Human Relations*, nr 58(8), s. 947–980.
130. Lewis, D., (2002) „The Place of Organizational Politics In Strategic Change”, *Strategic Change*, nr 11(1), s. 25.
131. Lichner, I., (1985) *Mala encyklopedie tenisu*, Praga: Olympia, s. 56.
132. Lichner, I., Michalac, J, Svenk, L., (1990) *Tenisia –Cesko-slovensky tenis a svet*, Bratysława: Sport.
133. Lipiec, G., (2012) *Po igrzyskach w Londynie dyskusja o kondycji polskiego sportu*, <http://www.echodnia.eu> (14.11.2012).
134. Lipoński, W., (2001) *Encyklopedia sportów świata*, Poznań: Oficyna Wydawnicza Atena.
135. Lippmann, W., (1946) *Public opinion*, New York: Harcourt Brace.
136. Lorek, T., (2010) „Tenisowe beztalencie”, *Tenis*, nr 3(135), s. 12–17.
137. LTA (2011) *In your area*, <http://www.lta.org.uk/inyourarea> (30.10.2011).
138. Lukin, R., (1822) *A Treatise on Tennis*, London: A.L. Mayhew.
139. Luscher, L., Lewis, M., Ingram, A., (2006) "The social construction of organizational change paradoxes", *Journal of Organizational Change Management*, nr 19(4), s. 491–502.
140. March, J.G., Olsen, J.P., (2005) *Instytucje. Organizacyjne podstawy polityki*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
141. March, J.G., Simon, H.A., (1964) *Teoria organizacji*, Warszawa: PWN.
142. Meyer, M.W., O'Shaughnessy, K.C., (1993) "Organizational Design and the Performance Paradox", w: R. Swedberg (red.) *Explorations in Economic Sociology*, New York: Russell Sage Foundation, s. 56–78.
143. Meyer, M., W., Zucker, L., (1989) *Permanently Failing Organizations*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
144. Michalik, M., (1993) *Kronika sportu*, Warszawa: Wydawnictwo Kronika.
145. Michoń, F., (1991) *Ekonomia pracy. Zarys problematyki i metod*, Warszawa: PWN.
146. Miller, F, Vandome, A, McBrewster, J., (2010) *Association of Tennis Professionals*, Saarbrücken: VDM Publishing House Ltd.
147. Mintzberg, H., (1983) *Power in and around organizations*, Englewoods Cliffs: Prentice Hall.

148. Mirga, A., (1984) „Stereotyp jako model ‘prawdziwego swojego’ i ‘obcego’. Próba konstrukcji teoretycznej zjawiska stereotypu”, *Zeszyty Naukowe UJ*, nr DCCXXII.
149. Mitosek, Z., (2001) „Literatura i stereotypy (próba typologii i opisu relacji)”, w: Kofta, M., Jasińska-Kania, A. (red.) *Stereotypy i uprzedzenia: uwarunkowania psychologiczne i kulturowe*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 214.
150. Morgan, G., (1997/2005) *Obrazy organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
151. Moss, S.A., McFarland, J., Ngus, S., Kijowska A., (2007) “Maintaining an Open Mind to Close Individuals: The Effect of Resource Availability and Leadership Style on the Association between Openness to Experience and Organizational Commitment”, *Journal of Research in Personality*, nr 41/2, s. 259–275.
152. Mroczyński, Z., (1993) *Sport i motywacja osiągnięć w akademickiej edukacji wychowania fizycznego*, Gdańsk: Wydawnictwo AWF.
153. Muzolf, J., (2012) „Sport jak każdy inny”, *Tenis klub*, nr 5(69), s. 32–35.
154. Nafziger, J., Ross, S., (2011) *Handbook on International Sports Law*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
155. Navratliova, M., Vecsey, G., (1985/1991) :*Martina*, Kielce, Spółka Wydawnicza JOPA S.J.
156. Nowak, S., (2007) *Metodologia badań społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
157. Obłój, K., Obłój, T., Bruton, G., Chung Ming, L., (2008) „Strategie i praktyki zarządzania firm high-tech w różnych otoczeniach instytucjonalnych”, *Przegląd Organizacji*, nr 3, s. 13–15.
158. Pawłowski, T., (1986) *Tworzenie pojęć w naukach humanistycznych*, Warszawa: PWN.
159. Penc, J., (1998) *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
160. Pfannkoch, P., (1995) „Profis nur mit abitur”, *Der Spiegel*, nr 24/1995, s. 189.
161. Pfeffer, J., (1981) *Power in Organizations*, Massachusetts: Pitman Publishing Inc.
162. Pfeffer, J., Salancik, G.R., (1974) *The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making. The Case of University Budget*, “Administrative Science Quarterly”, nr 4, s. 135–151.

163. Phillips, C., (1999) *The Right Set: a Tennis Anthology*, New York: A Division of Random House, Inc.
164. Phillips, C., (1999) *The Right Set*, New York: A Division of Random House, Inc.
165. Piotrowski, W., (1990) *Gry i interesy w teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
166. Pollard G., (2006) *What's the score? A survey of cultural diversity and racism in Australian sport*, Sydney: Human Rights and Equal Opportunity Commission, s. 177.
167. PZT (2011) *Wojewódzkie związki*, <http://www.pzt.pl/strefa-pzt/wojewodzkie-zwiazki> (20.06.2011).
168. Quasthoff, U., (1973) *Soziales Vorurteil und Kommunikation. Eine sprachwissenschaftliche Analyse des Stereotypes*, Frankfurt: Athenäum Fischer.
169. Reber, A.S., (1958) *Słownik psychologii*, New York: Doubleday Anchor Books.
170. Redman, T., Snape, E., (2005) „Unpacking commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour”, *Journal of Management Studies*, nr 2/42, s. 301–328.
171. Ricci, F. (2010) „President's Message”, w: *Davis Cup by Paribas The Year in Tennis 2010*, New York: Universe Publishing, s. 4.
172. Rice, S.A., (1928) *Quantitative methods in politics*, New York: Alfred A. Knopf.
173. Robertson, M., (1977) *Wimbledon 1877–1977*, London: Arthur Barker Ltd.
174. Rocha, C., Chelludurai, P. (2011) „Relationship between Organizational Support and Performance of College Coaches”, *European Sport Management Quarterly*, nr 3(11), s. 301–319.
175. Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, (2010) *Produkt Krajowy Brutto*, Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
176. Romer, A., (2009) „Od Isi do Sylwii”, *TENISklub*, nr 11(45), s. 38–39.
177. Romer, A., (2010), „Mapa kortów po korekcie”, *TENISklub*, nr 9 (54), s. 56–58.
178. Rouleau, L., Gagnon, S., Cloutier, C., (2007) *Revisiting Permanently Failing Organisations: A Practice Perspective*, Wiedeń; Materiały konferencyjne XXIIIe Konferencji w Wiedniu, s. 3–10.
179. Sack, A., Parbudyal, S., DiPaolo, D., (2009) “Spectator Motives for Attending Professional Women's Tennis Events: Linking Marketing and Maslow's Hierarchy of Needs Theory”, *International Journal of Sport Management and Marketing*, nr 1(6), s. 1–16.
180. Schaff, A., (2001) *Stereotypy a działanie ludzkie*, Warszawa: KiW.



181. Schefke, T. (2003) *Akademie tenisowe*, Materiały Międzynarodowej Konferencji Tenisowej w Barcelonie, Barcelona, s. 21–27.
182. Schermerhorn, J.R., Jr., (2008) *Zarządzanie: kluczowe koncepcje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
183. Silverman, D., (2009) *Interpretacja danych jakościowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
184. Simon, H.A. (1957) *Administrative Behaviour*, New York: Macmillan.
185. Simon, H.A., (1976) *Działanie administracji*, Warszawa: PWN.
186. Sikorski, C., (1999) *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
187. Slack, T., Parent, M.M. (2005) *Understanding Sports Organizations*, Champaign: Human Kinetics.
188. Smoktunowicz, E. (1992) *Prawo zrzeszania się w Polsce*, Warszawa: PWN.
189. Smolski, R., Smolski, M., Stadtmüller, E.H., (1999) *Słownik Encyklopedyczny Edukacji Obywatelskiej*, Wrocław: Wydawnictwo Europa.
190. Spik, A., Klineciewicz, K., (2008) „Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne”, w: Kostera, M., (red.) *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, s. 471–491.
191. Statistical Abstract of The United States (2005) “Selected Recreational Activities” Washington, D.C: U.S. Census Bureau.
192. Stoner, J., Wankel, C., (1994) *Kierowanie*, Warszawa: PWE.
193. Strelau, J., (2000) *Psychologia*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
194. Strzeszewski, M., (2001) *Stereotyp Polaka i Europejczyka*, Warszawa: CBOS.
195. STZ (2011) *Regionalne tenisowe Związki*, <http://www.stz.sk/index.php> (23.10.2011).
196. Surhone, L., Timpledon, M., Marseken, S., (2010) *Women's Tennis Association*, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Mueller AG & Co
197. Suski, P (2008) *Stowarzyszenia i fundacje*, Warszawa: LexisNexis.
198. Szczerski, T., (2008) „Planowanie jako walka z niepewnością”, w: Kostera, M., (red.) *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, s. 201–213.
199. Szczypka, P., Zontek, Z., (2009) „Image and Identity as Factors of Value Increase in Sports Club”, w: Barcik, R., Zontek, Z., (red.) *Nowoczesne tendencje w*

- zarządzaniu wartością organizacji*, s. 217–225, Bielsko-Biała: Wydawnictwo ATH.
200. Szczypka, P., Zontek, Z (2009) Marketingowe aspekty rozwoju tenisa ziemnego w rejonie bielsko-bialskim na przykładzie stowarzyszenia „Kolejowy Klub Sportowy”, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce*, nr 7/2009, s. 21–29.
201. Szczypka, P., (2010) *Ocena rozwoju sportowego najlepszych tenisistek – junierek świata w latach 1995–2009* studia podyplomowe, specjalność: trener tenisa II klasy, Warszawa: Wyższa Szkoła Trenerów Sportu, s. 21.
202. Szczypka, P., (2012) „Tenis polski – szanse i zagrożenia dla młodych przedsiębiorców na przykładzie rynku bielsko-bialskiego”, w: Pasieczny, J., Glinka, B., Brzozowska A., *Młodzi przedsiębiorcy – inspiracje, koncepcje i uwarunkowania*, s. 146–164, Warszawa: Wyd. Naukowe Wydz. Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
203. TA (2004) *Tennis Australia strategic plan 2004*, <http://www.tennisaustralia.com.au/pages/image.aspx?assetid=RDM38286.5293896412> (25.10.2011).
204. Tarasiewicz, K., (1997) „Trzy polskie gwiazdy”, w: *Tenis polski ma 100 lat*, Warszawa: Polskie Stowarzyszenie Trenerów Tenisa, s. 15.
205. Tatarkiewicz, W., (1968) *Historia filozofii*, t. 2, Warszawa: PWN.
206. Tennis Europe (2011) *Member Nations*, <http://tenniseurope.org/page.aspx?id=16704> (17.10.2011).
207. Tiley, C., (2004) *Talent Search*, Melbourne: Tennis Australia Annual Report, s. 55.
208. Toennies, F., (1988) *Wspólnota i stowarzyszenie. Rozprawa o komunizmie i socjalizmie jako empirycznych formach kultury*, Warszawa: PWN.
209. Tomaszewski, B., (1978) *Wimbledon*, Warszawa: Wydawnictwo Sport i Turystyka.
210. Trengove, A., (1985) *The Story of the Davis Cup*, Melbourne: Stanley Paul and Co. Ltd., London.
211. Ustawa o sporcie z 25 czerwca 2010 (Dz. U. z 2010 roku Nr 127, poz. 857).
212. Ustawa z dnia 15 września 2000 kodeks spółek handlowych, art. 301–430, (Dz. U z 2000 roku, Nr 94, poz.1037).

213. Vinacke, W.E., (1957) „Stereotypes as social concepts”, *The Journal of Social Psychology*, nr 46(2), s. 404–421.
214. Vincent, L., Barker, I., (2005) “Traps in diagnosing organization failure”, *The Journal of Business Strategy*, nr 26(2), s. 44–50.
215. Vecsey, G., (1991) *Martina*, Kielce: Spółka Wydawnicza JOPA S.J.
216. Von Bertalanffy, L., (1984) *Ogólna teoria systemów*, Warszawa: PWE.
217. Wahn, J., ( 1993) „Organizational Dependence and the Likelihood of Complying with Organizational Pressures to Behave Unethically”, *Journal of Business Ethics*, nr 12/3, s. 245–251.
218. Walsham, G. (1993). *Interpreting Information Systems in Organizations*. Chichester–New York–Brisbane–Toronto–Singapore: John Wiley & Sons.
219. Whitman, M.D., (2004) *Tennis: Origins and Mysteries*, New York: Dover Publications. Inc.
220. Wielka Encyklopedia PWN (2005) Wydawnictwo Naukowe PWN, t. 6.
221. Wiśniewski, L., (1990) „Wolność zrzeszania się obywateli według prawa o stowarzyszeniach z 1989 roku”, *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*, nr 1, s. 32–35.
222. Wolfenden, L., Holt, N., (2005) “Talent Development in Elite Junior Tennis Perceptions of Players, Parents and Coaches”, *Journal of Sport Management*, nr 12(3), s. 108–126.
223. Wong, G., (2009) *The comprehensive guide to careers in sports*, London: Jones and Barlett Publishers International.
224. WTA (2011) About the WTA, <http://www.wtatennis.com/page/AboutTheTour/0,,12781,00.html> (19.06.2011).

**Aneks**

Piotr Szczypka  
Ul. Wielkopolska 27  
43-300 Bielsko-Biała  
506856441

**Kwestionariusz ankiety:**  
**„Postrzeganie tenisa w społeczeństwie polskim”**

Badania ankietowe prowadzę dla potrzeb pisanej przeze mnie rozprawy doktorskiej na temat: „Czynniki kształtujące rozwój sektora tenisa w Polsce”. Ankieta jest anonimowa, dlatego też bardzo proszę Państwa o udzielenie prawdziwych informacji i szczerých odpowiedzi. Z góry dziękuję za poświęcenie mi czasu na wypełnienie kwestionariusza.

**Prawidłową odpowiedź proszę zakreślić znakiem X**

1. Czy interesuje się Pan/i sportem?

Tak

Nie

2. Czy uprawia amatorsko lub zawodowo jakiś sport?

Tak

Nie

3. Czy ogląda Pan/i sport w telewizji lub Internecie?

Tak

Nie

Sporadycznie

4. Proszę wymienić Pana/i zdaniem trzy najbardziej popularne sporty w Polsce?

.....

5. Czy był Pan/i kiedyś na kortach tenisowych?

Tak

Nie

6. Czy grał/a Pan/i kiedyś w tenisa?

Tak

Nie

7. Jeśli zaznaczył/a Pan/i odpowiedź „nie”, proszę o odpowiedź na pytanie 7, a jeśli „tak” proszę o przejście do pytania 8. Dlaczego Pan/i nigdy nie grał/a w tenisa? Proszę zaznaczyć wszystkie odpowiedzi, które Pan/i uważa za słuszne.

Nie interesuje mnie to

Nie wiem gdzie są korty tenisowe

Jest to zbyt drogi sport

Tenis jest nudny i nieciekaw

Inne.....

8. Czy uważa Pan/i, że tenis jest sportem popularnym w Polsce?

Tak

Nie

Proszę krótko uzasadnić przyczyny popularności lub jej braku:

.....  
.....  
.....

9. Czy zna Pan/i jakiegoś polskiego tenisistę?

Nie

Tak (proszę podać nazwisko/a .....)

10. Proszę wymienić 5 przymiotników, które Pana/i zdaniem charakteryzują tenis w Polsce

.....  
.....

11. Czy uważa Pan/i, że tenis jest sportem snobistycznym?

Nie

Tak

12. Czy uważa Pan, że tenis jest sportem tylko dla bogatych?

Nie

Tak

13. Czy uważa Pan/i, że tenis powinien być ogólnodostępny i prowadzony w szkole na lekcjach WF?

Tak

Nie

Nie mam zdania

14. Państwo polskie przeznaczają na sport, w tym również tenis:

Odpowiednie fundusze

Zbyt dużo funduszy

Zbyt mało funduszy

Nie mam zdania

15. Czy jeśli Pana/i zakład pracy finansowałby zajęcia z instruktorem na korcie dla swych pracowników chętnie by Pan/i skorzystał/a?

Raczej tak

Tak

Raczej nie

Nie

16. Jeśli jest Pan/i rodzicem proszę odpowiedzieć na pytanie 16, jeśli nie, proszę przejść do następnego pytania. Czy chciałby/aby Pan/i zapisać swoje dzieci do klubu tenisowego?

Tak

Nie

Nie wiem

Nie jestem zainteresowany

17. Czy Pana/i zdaniem tenis jest sportem dobrze wpływającym na zdrowie?

Tak

Nie

Nie wiem

**METRYCZKA:**

**Płeć:**

Kobieta

Mężczyzna

**Stan cywilny:**

Kawaler/panna

Żonaty/ mężatka

Rozwiedziony/a

Wdowa/wdowiec

Żyję w związku nieformalnym

**Wiek:**

Poniżej 18

18–25

26–40

40–65

Powyżej 65

**Wykształcenie:**

Podstawowe

Średnie

Niepełne wyższe

Wyższe

Wyższe naukowe

**Zarobki: (brutto)**

Uczę się, nie pracuję

Jestem bezrobotny

Poniżej 1000 PLN

1000–2000 PLN

2000–3000 PLN

3000–5000 PLN

5000–10000 PLN

Powyżej 10000 PLN